



# **ACADEMIA MILITAR**

## **COMPETÊNCIAS DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR**

**Autor: Aspirante Aluno AdMil Manuel João Carlos Massavanhane**

**Orientador: Tenente-Coronel de Artilharia António José Palma Rosinha**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, Julho de 2012**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **COMPETÊNCIAS DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR**

**Autor: Aspirante Aluno AdMil Manuel João Carlos Massavanhane**

**ORIENTADOR: Tenente-Coronel de Artilharia António José Palma Rosinha**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, Julho de 2012**

## **Dedicatória**

À minha família e amigos, pelo apoio e força contínua que me inculcaram ao longo desta etapa.

Em especial à minha mãe, Deolinda, que tanto admiro e respeito. O seu carinho e dedicação incentivaram-me. A Sua perseverança, personalidade carismática e força definiram minha personalidade e trouxeram-me até aqui.

A todos estudantes e a todos os amigos do saber.

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho de investigação teve o apoio, compreensão, colaboração e cooperação e contribuições de várias entidades, sem as quais tal não seria possível. Portanto, não quero deixar de expressar e endereçar o meu mais profundo apreço a todos os docentes, oficiais, camaradas, familiares, amigos e funcionários das bibliotecas da Academia Militar (AM), Instituto Superior de Ciências de Trabalho e Empresa - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Biblioteca Municipal de Lisboa, Biblioteca Municipal da Amadora, Biblioteca do Instituto Superior de Economia e Gestão, Secretária e Comando da Academia Militar e da Escola Prática de Serviços (EPS) que tornaram esta experiência mais enriquecedora e produtiva o quanto possível, através dos seus conselhos, indicações, sugestões, compreensão e da total disponibilidade demonstrada para oferecer os meios necessários (materiais e humanos), para que esta investigação chegasse a “bom porto”.

A minha tarefa é complicada pois há o risco, associado a qualquer agradecimento, o do esquecimento de alguém a quem deveríamos agradecer, e a situação desconfortável que daí advém para quem agradece. Ciente desta possibilidade, passo a nomear as entidades a quem endereço os meus mais expressivos e profundos agradecimentos pelo protagonismo e relevância que tiveram na elaboração desta investigação:

A Deus por toda a força, saúde e energia física e mental que sempre me disponibilizou para atingir os meus objetivos ao longo de toda a minha vida, mesmo aqueles que pareciam inalcançáveis, endereço os meus mais profundos e expressivos agradecimentos, citando um famoso escritor português:

“Cheio de Deus, não temo o que virá  
Pois, venha o que vier, nunca será  
Maior do que a minha alma”

Fernando Pessoa (séc. XX)

Ao Tenente-Coronel Palma Rosinha, meu orientador, que soube transmitir confiança, apoio e direcionar-me nesta aventura pelo “mundo novo” da investigação

científica. Seu compromisso com a formação, sua dedicação, compreensão, apoio e experiência e valiosíssimas sugestões tornaram tudo possível através das vastíssimas horas que dedicou a transmitir indicações cruciais para o desfecho bem-sucedido desta investigação, sendo importante ressaltar o despendimento das suas horas de descanso e lazer com a família e amigos (inclusive nos fins-de-semana e a altas horas da noite), para além de ter por vezes colocado o seu serviço em segundo plano em prol da orientação, por isso endereço-lhe os meus mais expressivos e profundos agradecimentos. Admiro muito o seu profissionalismo, tendo sido um privilégio trabalhar ao seu lado.

Aos meus familiares, amigos e camaradas pelas palavras de confiança, conselhos, disponibilidade para manter-me motivado em momentos de desalento e pela sua compreensão, mesmo estando eu longe e a um longo período de tempo, sem poder mostrar-lhes o meu apreço e consideração presencial endereço os meus profundos agradecimentos. Em especial aos meus amigos Fídel, Ernesto (Neneto) e Zé (José Bule); aos meus irmãos Maninha (Cátia), Lulu (Luís) e Júnior, aos meus pais, Carlitos (Carlos) e Deolinda (“DD”) aos meus primos Félix (Papaíto), Lulu, Rui, a minha tia Aninhas (Ana), aos meus camaradas Penicela, Nascimento, Pereira, Moreno, Carneiro, Silva, Reis e Rijo pelas suas palavras de apoio e confiança, sua amizade, pelo apoio tecnológico e importantes contribuições e, pela capacidade que tinham de, no momento certo, com algumas palavras renovarem as minhas forças de modo único, endereço os meus agradecimentos.

A minha querida e sempre compreensiva namorada, por todo o apoio e pela sua disponibilidade para me apoiar nesta dura caminhada, e pela sua compreensão nas minhas longas horas de ausência ao seu lado. Não obstante, quando me encontrava perdido ou em desalento sempre encontrava nela o meu porto seguro na tempestade, portanto endereço-lhe os meus mais calorosos, sentidos e profundos agradecimentos.

A todos os oficiais subalternos de Administração Militar pela sua disponibilidade e compreensão que foi fundamental para a realização das entrevistas e dos inquéritos, basilares para a realização desta investigação. Em especial, endereço os mais profundos agradecimentos aos alferes Henriques, Fernandes, Costa, Rodrigues, Lopes, Dias, Ema Gonçalves, Carla Gonçalves, Torre, Miguel Santos, ao alferes de cavalaria Vieira e ao tenente Brito pelo seu apoio moral e tecnológico, conselhos, colaborações e preciosas contribuições, bem como por interceder junto de outros camaradas para que respondessem aos inquéritos.

Ao Major Rosado por ter disponibilizado o seu tempo, conhecimento, experiência e orientações a nível de investigação científica (metodologia) que se revelaram fundamentais para a realização deste trabalho endereço os meus mais sinceros agradecimentos.

A professora Manuela Sarmento pela disponibilidade e compreensão demonstrada para aconselhar, ajudar e recomendar bibliografia fundamental para a realização deste trabalho, bem como pela aula de metodologia dada a todos os alunos da Academia Militar (AM) que foi bastante sucinta e objetiva, endereço os meus profundos agradecimentos.

Ao Tenente-coronel Matos Luís que com as suas palavras ao longo das aulas de metodologia que para além dos conhecimentos e experiência passada sobre a pesquisa científica deu-me uma confiança e motivação ímpar para começar este longo percurso o meu mais profundo agradecimento. Paz a sua alma!

Ao Tenente-coronel Guimarães pela sua preciosa ajuda para seleccionar o melhor tema possível e por todo o apoio e palavras de apoio e força ao longo deste percurso, bem como a sua prontidão e disponibilidade para responder as minhas questões os meus agradecimentos.

Ao Tenente-coronel Inocêncio pela sua disponibilidade para responder as questões que lhe coloquei e indicar quem melhor as pudesse responder, um sincero obrigado.

A Capitão Santos por todo o apoio, indicações sobre bibliotecas, sugestões importantíssimas e capacidade de motivar-me para continuar neste longo processo, endereço um sincero obrigado.

Ao Tenente-Coronel Marques, ao Capitão Figueiredo, ao Tenente Silvestre pela sua total disponibilidade e prontidão para tratar de aspetos administrativos que estivessem associadas as necessidades de um trabalho desta envergadura, o meu profundo agradecimento.

**A todos, pela força, coragem que me incutiram (neste longo e penoso percurso, mas bastante enriquecedor), pela enorme disponibilidade e compreensão que tiveram, um sincero Nabonga<sup>1</sup> ou Kanimambo<sup>2</sup>!**

---

<sup>1</sup> Obrigado em machope (língua materna da minha mãe), dialeto do Sul de Moçambique, mas concretamente na Província de Inhambane.

<sup>2</sup> Obrigado em changana (língua materna do meu pai), dialeto do Sul de Moçambique, mas concretamente na Província de Gaza.

“As pessoas que são loucas o suficiente para achar que podem mudar o mundo,  
são aquelas que o mudam”

Steve Jobs: A Biografia por Walter Isaacson (2012)

## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de Quadros.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Apêndices .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>xvi</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>xvii</b>
<b>Capítulo 1– Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento e Justificação do Tema .....	1
1.2. Delimitação do estudo e objetivos .....	1
1.3. Questão fundamental, questões derivadas e hipóteses .....	2
1.4. Estrutura do trabalho.....	3
<b>Capítulo 2 – Caracterização e conceptualização da noção de competência .....</b>	<b>4</b>
2.1. Génese e evolução do conceito de competência.....	4
2.2. Definição de competências .....	6
2.3. Diferentes perspetivas na abordagem de competências.....	7
2.4. Componentes das competências .....	10
2.5. Modelo de competências .....	11
2.5.1 Modelo KSAO.....	13
2.6. Tipos de competências.....	13
2.7. Tipologia da competência.....	14
2.8. Gestão por competências .....	16



<b>Capítulo 3 – Análise e Descrição de Funções .....</b>	<b>19</b>
3.1 Conceito e Finalidade da Análise de Funções .....	19
3.2 Métodos e Técnicas .....	20
3.3 Descritivo Funcional do Oficial Subalterno de Administração Militar .....	22
<b>Capítulo 4 – Modelo O*Net .....</b>	<b>24</b>
4.1 Caraterização do Modelo O*Net .....	24
4.1.1.Noção de O*Net .....	24
4.1.2.Conteúdo do Modelo O*Net .....	24
4.1.3.Componentes da O*Net .....	25
4.2 Contributo do Modelo O*Net para a gestão por competências .....	28
<b>Capítulo 5 – Metodologia .....</b>	<b>29</b>
5.1 Caracterização da Amostra .....	29
5.2 Instrumentos .....	32
5.3 Procedimentos.....	33
<b>Capítulo 6 – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados .....</b>	<b>36</b>
6.1 Análise da Consistência interna por dimensões do modelo O*net.....	36
6.2 Análise do Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista .....	36
6.3 Análise do Conteúdo dos Inquéritos por dimensões.....	42
6.3.1.Distribuição por Quadrantes intercalares .....	42
6.3.2.Análise das diferenças significativas das competências por Áreas funcionais.....	46
6.4. Análise do contexto do trabalho .....	48
6.5 Perfil de competências do oficial subalterno de Administração Militar.....	49
<b>Capítulo 7 – Considerações Finais .....</b>	<b>54</b>
7.1 Conclusões .....	54
7.2 Limitações da Investigação.....	55
7.3 Desafios para investigações futuras .....	56
<b>Bibliografia.....</b>	<b>1</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – Noção de competência .....	10
Figura 2 – Competências centrais e superficiais .....	12
Figura 3 – Tipologia da competência .....	14
Figura 4 – Modelo holístico de competências .....	15
Figura 5 – Modelo o*net .....	26
Figura 6 – Percentagem de postos e do género da amostra .....	30
Figura 7 – Distribuição percentual da amostra das unidades .....	31
Figura 8 – Distribuição percentual da amostra por funções .....	32
Figura 9 – Distribuição etária e funcional da amostra.....	32
Figura 10 – Distribuição das competências do conhecimento por quadrante .....	43
Figura 11 – Distribuição das competências de habilidades por quadrante.....	44
Figura 12 – Distribuição das competências das aptidões por quadrante .....	44
Figura 13 – Distribuição das competências dos estilos por quadrante .....	45
Figura 14 – Distribuição das competências das atividades de trabalho por quadrante .....	46
Figura 15 – Perfil de competências do conhecimento.....	50
Figura 16 – Perfil de competências das habilidades.....	51
Figura 17 – Perfil de competências das aptidões.....	51
Figura 18 – Perfil de competências dos estilos de trabalho.....	52
Figura 19 – Perfil de competências dos atividades de trabalho.....	53
Figura 20 – Experiência de trabalho.....	17
Figura 21 – On the job training .....	17
Figura 22 – Educação e formação .....	17

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Síntese do modelo O*net.....	27
Quadro 2 – Descrição dos entrevistados .....	29
Quadro 3 – Quadrantes resultantes da combinação (freq+imp) .....	35

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Critério de valoração para transformação das escalas de medida.....	34
Tabela 2 – Método de transformação das escalas de medida importância e frequência .....	35
Tabela 3 – Estatísticas de confiabilidade.....	36
Tabela 4 – Competências apuradas nas entrevistas no domínio do conhecimento .....	37
Tabela 5 – Competências apuradas nas entrevistas no domínio dos estilos de trabalho .....	38
Tabela 6 – Competências apuradas nas entrevistas no domínio das habilidades .....	38
Tabela 7 – Competências apuradas nas entrevistas no domínio das aptidões .....	39
Tabela 8 – Competências apuradas nas entrevistas no domínio das atividades do trabalho.....	40
Tabela 9 – Formação e contexto do trabalho apurados nas entrevistas.....	41
Tabela 10 – Ferramentas e tecnologia .....	42
Tabela 11 – Comparação da igualdade de valores médios para as áreas significativas .....	46
Tabela 12 – Comparação da igualdade de valores médios para as áreas significativas .....	47
Tabela 13 – Comparação da igualdade de valores médios para as áreas significativas .....	48
Tabela 14 – Estatísticas descritivas do contexto de trabalho.....	48

## **Lista de Apêndices**

Apêndice A – Guião de entrevista .....	1
Apêndice B – Entrevistas.....	3
Apêndice C – Caracterização da amostra .....	17
Apêndice D – Estatística descritiva do inquérito por questionário.....	19
Apêndice E – Estatística descritiva do contexto do trabalho .....	26

## Lista de Anexos

Anexo A – Descrição funcional das profissões das FA.....	1
Anexo B – Decreto-Lei nº 293/94 .....	2
Anexo C – Classificação Nacional de Profissões .....	3
Anexo D – Descritivo das competências do <i>Service Administrative Manager</i> (Modelo O*net) .....	6
Anexo E – Escalas utilizadas no inquérito por questionário .....	9
Anexo F – Inquérito por questionário.....	10

## Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

<b>Adj</b>	Adjunto
<b>AdMil</b>	Administração Militar
<b>AET</b>	<i>Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse</i>
<b>ALF</b>	Alferes
<b>AM</b>	Academia Militar
<b>Ap</b>	Apoio
<b>apud</b>	Citado em (por um terceiro)
<b>Aus.</b>	Ausente
<b>BApSvc</b>	Batalhão de Apoio de Serviços
<b>BEI</b>	<i>Behaviour Event interview</i>
<b>c/</b>	Com
<b>cfr.</b>	Conferir em
<b>CFT</b>	Comando de Forças Terrestres
<b>C-JAM</b>	<i>Combination Job Analysis Method</i>
<b>CM</b>	Colégio Militar
<b>Cmd</b>	Comando
<b>Comp</b>	Companhia
<b>Contab</b>	Contabilidade
<b>Cp</b>	Competência
<b>CRS</b>	Companhia de Reabastecimento e Serviços
<b>CRT</b>	Companhia de Reabastecimento e Transportes
<b>CTOE</b>	Centro de Tropas de Operações Especiais
<b>DAq</b>	Direção de Aquisições
<b>DFin</b>	Direção de Finanças
<b>DL</b>	Decreto-lei
<b>DMT</b>	Direção de Material e Transportes
<b>Dom.</b>	Domínio
<b>DOT</b>	<i>Dictionary of Occupational Titles</i>

<b>DSP</b>	Direção do Serviço de Pessoal
<b>EME</b>	Estado-Maior do Exército
<b>EMFAR</b>	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
<b>EPA</b>	Escola Prática de Artilharia
<b>EPC</b>	Escola Prática de Cavalaria
<b>EPS</b>	Escola Prática dos Serviços
<b>EPT</b>	Escola Prática de Transmissões
<b>ESE</b>	Escola de Sargentos do Exército
<b>ETA</b>	<i>Employment and Training Administration (US Department of Labor)</i>
<b>etc.</b>	<i>et aliae</i> (e outros para coisas)
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>EXE</b>	Exército
<b>FA</b>	Forças Armadas
<b>Fin</b>	Financeira
<b>Freq</b>	Frequência
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>H</b>	Hipótese
<b>HMP</b>	Hospital Militar Principal
<b>IEFP</b>	Instituto de Emprego e Formação Profissional
<b>IGeoE</b>	Instituto Geográfico do Exército
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatística
<b>Info</b>	Informação
<b>IO</b>	Instituto de Odivelas
<b>IPE</b>	Instituto dos Pupilos do Exército
<b>ISCTE</b>	Instituto Superior de Ciências e Tecnologia
<b>ISEG</b>	Instituto Superior de Economia e Gestão
<b>IUL</b>	Instituto Universitário de Lisboa
<b>JEM</b>	<i>Job Element Method</i>
<b>KSA</b>	<i>Knowledge, Skills and Abilities</i>
<b>KSAO</b>	<i>Knowledge, Skills, Abilities, and Others</i>
<b>Log</b>	Logística
<b>M</b>	Média



<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>MM</b>	Manutenção Militar
<b>N</b>	Número de entrevistados
<b>n.º</b>	Número
<b>NEP</b>	Norma de Execução Permanente
<b>NSE</b>	<i>National Support Element</i>
<b>O*NET</b>	<i>Occupational Information Network</i>
<b>Oper</b>	Operacional
<b>Org</b>	Organização
<b>p.</b>	Página
<b>PALOP</b>	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
<b>PAQ</b>	<i>Position Analysis Questionnaire</i>
<b>PelReab</b>	Pelotão de Reabastecimento
<b>PelSvc</b>	Pelotão de Serviços
<b>Pes</b>	Pessoal
<b>pp.</b>	Páginas
<b>RAG</b>	Repartição de Apoio Geral
<b>RegTransp</b>	Regimento de Transportes
<b>RG2</b>	Regimento de Guarnição N.º2
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RRS</b>	Repartição de Reabastecimentos e Serviços
<b>Sec</b>	Secção
<b>SOIS</b>	Secção de Operações, Informações e Segurança
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
<b>SSV</b>	Subsecção de Vencimentos
<b>sub</b>	Subordinados
<b>TEN</b>	Tenente
<b>TIA</b>	Trabalho de Investigação Aplicada
<b>TPO</b>	Tirocínio para Oficial
<b>UALE</b>	Unidade de Aviação Ligeira do Exército
<b>UEOE</b>	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército
<b>UnAp</b>	Unidade de Apoio
<b>USDO</b>	<i>United States Disbursing Officer</i>

## Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada encontra-se alicerçado na questão central “Quais as competências chave que caracterizam os diversos cargos desempenhados pelos oficiais subalternos de AdMil de modo a atingirem os desempenhos esperados pelo Exército?”.

Os objetivos definidos passam por identificar as competências do oficial do subalterno de Administração Militar, por forma a verificar as hipóteses formuladas a partir das questões derivadas levantadas, tendo como objetivo último responder à questão fundamental ou central.

A metodologia utilizada para a realização do trabalho alicerçou-se essencialmente em dois métodos científicos, nomeadamente o método qualitativo para as entrevistas e o método descritivo para os inquéritos por questionário, tendo sido seguidos os passos recomendados por autores como Quivy (1998) e Fortin (2009) para a pesquisa bibliográfica e documental,

As entrevistas incidiram sobre 10 elementos da população alvo e os inquéritos em 37 elementos, sendo que a população alvo foi facilmente definida pela lista de antiguidades dos oficiais subalternos de Administração Militar.

Concluímos que o oficial subalterno de Administração Militar possui um vasto leque de competências críticas e fundamentais de acordo com os domínios de competências identificados que lhe permitem cumprir as suas funções de acordo com as suas obrigações. Identificadas as competências-chave e comuns ao subalterno de Administração Militar que constituía uma hipótese, foi confirmada a segunda hipótese que consistiu na confirmação de diferenças significativas entre as competências nas áreas funcionais do subalterno de Administração Militar.

**Palavras-chave:** COMPETÊNCIAS-CHAVE, OFICIAL SUBALTERNO DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR, FUNÇÕES

## **Abstract**

This Working Applied Research is founded on the central question "What are the key skills that characterize the Military Administration officer in order to achieve the expected performance by the Army?".

The stated objectives are to identify the competences of the Military Administration officer, in order to verify the hypotheses formulated derived from questions raised, with the ultimate goal to answer the key question and central.

The methodology used to perform the work was founded mainly on two scientific methods including, namely the method for the qualitative interviews and descriptive method for the questionnaire surveys, and were followed the steps recommended by authors such as Quivy (1998) and Fortin (2009) for bibliographic and documentary research.

The interviews focused on 10 elements of the target population and surveys in 37 elements. The target population was easily defined by the list of antiquities of the Military Administration officers.

We conclude that Military Administration officer has a wide range of critical and fundamental competences in accordance with the identified areas of skills that allow them to fulfill their duties in accordance with their obligations. Identified the key skills and common underling of the Military Administration Officer a hypothesis that was confirmed the second hypothesis that was the confirmation of significant differences between the skills in the functional areas of the subaltern of Military Administration.

**Keywords:** KEY COMPETENCES, MILITARY ADMINISTRATION OFFICER, DUTIES

# Capítulo 1

## Introdução

### 1.1. Enquadramento e Justificação do Tema

O tema em epígrafe “Competências dos Oficiais Subalternos de Administração Militar” surge no âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM).

O Exército (EXE) à semelhança dos restantes ramos das Forças Armadas (FA), procura ajustar o desempenho das suas funções às restrições económico-financeiras impostas a todo o país, em particular à função pública. Neste âmbito, urge compreender e verificar de que modo é possível cumprir as exigências orçamentais sem colocar em causa a consecução das missões e objetivos delineados pelo governo para as FA, em particular para o EXE.

O estudo em epígrafe visa analisar as funções (administrativas, financeiras, logísticas e de comando) do oficial subalterno de Administração Militar (AdMil), que tem um papel de extrema relevância para o cumprimento do orçamento atribuído ao EXE nas diversas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército (UEOE). Portanto, torna-se necessário identificar as competências – *core* dos oficiais subalternos por forma a verificar a existência de lacunas, ou necessidades de otimização do desempenho dos oficiais subalternos de AdMil.

### 1.2. Delimitação do estudo e objetivos

A investigação incidiu sobre as competências dos oficiais subalternos de AdMil, tendo sido alicerçada num modelo de origem norte-americana, desenvolvido pelo departamento de trabalho dos Estados Unidos da América, o modelo O\*Net (*Occupational Information Network*). Pretende-se definir as características e competências específicas que geram desempenhos que vão de encontro as exigências das funções dos oficiais subalternos

de AdMil. O modelo O\*Net tem por base um modelo de competências que procura tipificar os principais requisitos para o desempenho das diferentes funções. A abordagem desta investigação tem como objetivo principal focar-se então na identificação das competências do Oficial subalterno de AdMil (adjunto-financeiro, comandante de pelotão, e logístico) que são mais importantes ou críticas para a consecução das missões que lhe são atribuídas (por forma a identificar as competências a integrar num modelo de competências para os oficiais subalternos de AdMil).

Neste âmbito, foram definidos os seguintes objetivos específicos para a realização desta investigação: identificar a frequência do uso dessas competências no desempenho das funções, descriminando as diferenças e o seu nível de importância nos diversos cargos.

### **1.3. Questão fundamental, questões derivadas e hipóteses**

A investigação visa responder à seguinte pergunta fundamental: “Quais as competências chave que caracterizam os diversos cargos desempenhados pelos oficiais subalternos de AdMil de modo a atingirem os desempenhos esperados pelo Exército?”

Com ensejo de responder a questão fundamental foram elaboradas as seguintes questões derivadas:

- Quais as competências necessárias ao desempenho do oficial subalterno de AdMil?
- Há diferenças significativas no desempenho de funções do oficial subalterno enquanto comandante de pelotão, adjunto-financeiro e em outras? Se houver, quais?
- A formação da AM é suficiente para o desempenho das funções?

Tendo em conta as questões levantadas foram formuladas as seguintes hipóteses (H):

- H1: Há um conjunto de competência core e competências críticas comuns a todos os oficiais subalternos independentemente das suas áreas funcionais;
- H2: Há diferenças significativas entre as competências caracterizadoras das funções no desempenho de funções do oficial subalterno enquanto comandante de pelotão, adjunto-financeiro e logístico.

## 1.4. Estrutura do trabalho

A estruturação desta investigação procurou garantir um encadeamento lógico e aprazível das ideias que aqui pretendia-se expor, sem descurar do foco estabelecido pela questão central. No ensejo de garantir uma compreensão integral da investigação foram constituídos sete capítulos, que passar-se-á a mencionar e a descrever.

O capítulo 1 procura enquadrar o tema, bem como definir os objetivos que foram delineados para esta investigação. Com o objetivo de criar uma linha orientadora, definiu-se uma questão central e as hipóteses a confirmar.

O capítulo 2 foi reservado a uma revisão de literatura, o mais exaustiva o quanto possível, procurando padronizar e esclarecer o conceito (de competência) sobre o qual assenta esta investigação, tendo sido inclusive abordada a sua génese e evolução. Ainda neste capítulo foram identificados alguns modelos de referência a nível de competências, como o Modelo do *Iceberg* e o Modelo KSAO. Por último, aponta-se as aspetos relacionados com a gestão por competências.

O capítulo 3 debruçou-se sobre a análise e descrição das funções, tendo sido efetuada uma padronização e descrição dos conceitos, bem como identificados os métodos e técnicas associadas a análise funções. Para terminar, é efetuada uma descrição e dado um conceito do que é um oficial de AdMil.

O capítulo 4 foi dedicado à caracterização e à análise da estrutura do modelo O\*net, com vista a clarificar os conceitos considerados cruciais para a realização desta investigação.

O capítulo 5 foi dedicado à metodologia, tendo sido efetuada a caracterização da amostra, identificação dos instrumentos utilizados para a realização do trabalho do campo, bem como as metodologias de execução da investigação.

O capítulo 6 é constituído pela apresentação dos dados colhidos, análise e discussão dos resultados, tendo como objetivo clarificar sobre os objetivos, questões e hipóteses definidos *a priori*.

No último capítulo, são testadas as hipóteses, com o auxílio dos gráficos e tabelas do SPSS, apresentadas as limitações, bem como propostas para investigações. É ainda aqui que se apresenta as conclusões e é respondida a questão central, bem como as questões derivadas.

## **Capítulo 2**

### **Caracterização e conceptualização da noção de competência**

#### **2.1. Génese e evolução do conceito de competência**

O conceito de competência deriva do final da Idade Média<sup>3</sup>. Inicialmente era restrito à linguagem jurídica e significava que determinada corte, tribunal ou indivíduo era competente para realizar um dado julgamento. Posteriormente, o termo passou a ser utilizado também para designar alguém capaz de pronunciar-se sobre certos assuntos. Com o passar do tempo, passou-se a utilizar a expressão para qualificar pessoas capazes de realizar um bom trabalho (Ceitil, 2006, p.88).

A evolução do conceito de competência e o seu uso, é salientado por Lyle Spencer e Signe Spencer no seu livro *Competence at Work*, que afirmam uma competência é uma característica fundamental de um indivíduo que está casualmente relacionada a um critério de eficácia e/ou performance excelente num trabalho ou situação (Spencer & Spencer 1993, p. 9).

A noção (de competência)<sup>4</sup> não é nova, e o seu uso não é recente. Porém, a intensidade da sua utilização na literatura sociológica, psicológica e da económica do trabalho data dos anos 80 do século XX, sendo hoje alvo de renovadas e diferentes utilizações no âmbito da sociedade da informação e do conhecimento e da economia do saber (Parente, 2008, pp. 17-18).

Em 1972, McClelland, publicou o trabalho intitulado *Testing Competence rather than Intelligence*. Com esta publicação, baseada num estudo efetuado pelo autor, e no qual eram postas algumas questões pertinentes, McClelland interrogava-se sobre a falibilidade dos testes de personalidade, os percursos académicos e o outro tipo de testes e critérios usados até à altura para a seleção de pessoas. Foi esta interrogação que trouxe ao mundo noção de competências. Ao efetuar o seu estudo, McClelland constatou que as formas recrutamento e seleção usadas até à data apresentavam dois grandes inconvenientes: não

---

<sup>3</sup> Período entre os séculos V e XV.

<sup>4</sup> Etimologicamente, o termo é originário do latim *competentia* que significa o que está por vir, o que está para se manifestar (Hillau, 1994 *apud* Parente, 2008, p. 17).

prediziam ou antecipavam as *performances* futuras nas funções ou na vida; e eram frequentemente pouco abonatórias para as minorias, para as mulheres e para as pessoas de estratos inferiores da sociedade (Ceitil, 2006).

Através das conclusões obtidas, McClelland procurou novas formas de tentar prever com mais fiabilidade, os desempenhos futuros das pessoas, que não eram baseados em indicadores como a etnia, o género e em fatores socioeconómicos. A investigação levou-o a procurar as diferenças, através de entrevistas comportamentais<sup>5</sup>, entre as pessoas que apresentavam desempenhos considerados excecionais, e aqueles que apresentavam um desempenho “apenas suficientemente bons para não serem despedidos”. Assim, o autor descobriu as principais diferenças entre aqueles dois grupos distintos de pessoas. A estas diferenças o autor denominou de *competencies*, ou seja de competências (Ceitil, 2006; Lucia & Lepsinger, 1997).

As ideias de McClelland eram inovadoras, mas não pioneiras ainda que não se usasse o termo competência propriamente dito. Tal perspetiva já fora abordada ainda que superficialmente por Taylor, em 1920, o pai da gestão científica, que afirmou que a função da gestão científica era decompor o individuo em partes/componentes, ou seja, em competências noutros termos (Raelin & Cooledge, 1996, p.25 *apud* Lucia & Lepsinger, 1999). Além de Taylor, durante a 2ª Guerra Mundial<sup>6</sup>, o psicólogo John Flannagan desenvolveu aquilo que designou de entrevista dos incidentes críticos<sup>7</sup>, que tentava identificar traços e habilidades (*skills*) necessários para um desempenho com sucesso através da reunião de dados sobre o comportamento e da observação de situações relevantes, como crises, problemas-chave, eventos de trabalho, entre outros (Flannagan, 1954, pp. 327-358 *apud* Lucia & Lepsinger 1999).

O trabalho iniciado por McClelland foi continuado, destacando-se os trabalhos relevantes de Boyatzis, do casal Spencer, entre outros. Os trabalhos apresentados por estes divergiam entre si em alguns aspetos importantes. Ao analisar a obra de Boyatzis, *The Competent Manager*, verifica-se que este distingue as competências em competências críticas e competências básicas. As competências críticas são identificadas nas características inerentes aos desempenhos superiores e, as competências básicas são identificadas nas características associadas aos desempenhos médios (Ceitil, 2006).

<sup>5</sup> McClelland designou estas entrevistas de *Behavior Event Interview* (BEI).

<sup>6</sup> Período entre 1939 e 1945.

<sup>7</sup> Semelhante a abordagem efetuada por McClelland, mas distinta pelo facto de se concentrar simplesmente nos factos observados pelo investigador.



## 2.2. Definição de competências

“Como afirma Costa (2002), no domínio do senso comum, o conceito de competência é alvo do paradoxo que caracteriza as sociedades de informação, em que os novos conceitos que visam dar conta das suas especificidades e transformações se tendem a banalizar pela sua utilização mediática. Esta teria todas as vantagens, de acordo com os princípios do conhecimento científico pós-moderno, se “sensocomunizasse” (Santos, 1998, p. 57), isto é se se constituísse em senso comum esclarecido, o que não se tem verificado. Ao invés, tem servido para reproduzir velhos significados, perdendo desta forma as suas potencialidades heurísticas” (Parente, 2008, p. 19).

Segundo o Dicionário da Língua portuguesa contemporânea, publicado pela Academia das Ciências de Lisboa (2001, p. 887) a competência tem três aceções, nomeadamente (1ª aceção) “aptidão legalmente reconhecida de uma autoridade pública para realizar um dado ato”; (2ª aceção) “capacidade, poder de apreciar ou resolver dado assunto”; (3ª aceção) “conjunto de conhecimentos teóricos ou práticos que uma pessoa domina, de requisitos que preenche e são necessários para um dado fim; aptidão para fazer alguma coisa”.

“Uma definição aceite por vários especialistas dos recursos humanos (RH) em ambiente empresarial define competência como uma referência das características pessoais que levam a um desempenho eficiente e ou superior no trabalho” (Klemp, 1980, p. 21 *apud* Lucia & Lepsinger, 1999, p. 5). “Outra definição sintetizada por vários especialistas no desenvolvimento dos RH numa conferência em Joanesburgo, em 1995, define competências como um agregado de conhecimentos, capacidades/habilidades, e atitudes relacionados que afetam/influenciam grande parte do trabalho (função/tarefa ou responsabilidade), e correlacionam-se com o desempenho no trabalho, podendo ser medido/avaliado segundo padrões aceites e bem definidos que podem ser melhorados através da formação e do desenvolvimento” (Parry, 1996, p. 50 *apud* Lucia & Lepsinger, 1999, p. 5).

“Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas e organizações dominam, ou que as faz destacar de outras em contextos específicos. É importante ressaltar que o conceito destaca a excelência” (LeBoyer, 1997 *apud* Ceitil 2006, p. 107).

As competências podem ser motivações, conceitos de si próprio, atitudes ou valores, conhecimentos ou ainda aptidões cognitivas ou comportamentais – qualquer

característica individual que possa ser medida com fiabilidade e que se possa manifestar no sentido de diferenciar significativamente os sujeitos superiores dos médios, em termos do seu desempenho (Dalziel & Bernard, 1992, pp. 23-24).

Podemos compreender do exposto que a definição de competências não é consensual, no entanto com o objetivo de clarificar o seu conceito vão ser aqui expostas algumas abordagens a definição de competências.

### 2.3. Diferentes perspetivas na abordagem de competências

O termo competência é utilizado como adjetivo para caracterizar as pessoas, mas igualmente como substantivo quando significa conteúdos. Por outro lado, e em especial nos autores de língua inglesa, ao conceito liga-se um certo sentido de subjetividade. Trata-se da diferença<sup>8</sup> entre *competence* e *competency*. (Bilhim, 2004, p. 80). Bilhim distingue duas abordagens ao tratar o conceito de competência, nomeadamente anglo-saxónica e a francesa.

A abordagem anglo-saxónica divide as competências em *hard* e *soft*. A competência *hard* inclui os conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio em concreto (*knowledge*) e o saber-fazer que corresponde à demonstração comportamental de um conhecimento (*skills*). A competência *soft* integra a perceção que um indivíduo tem do seu “eu” enquanto líder ou membro de um grupo (*behaviours*), os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento (*traits*) e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e que geram os comportamentos no trabalho (*motives*). Nesta dicotomia, as competências de tipo *hard* são fundamentais para que um indivíduo seja tido como componente no seu trabalho, enquanto as competências de tipo *soft* permitem diferenciar as realizações interindivíduos (Idem, p. 81).

Pelo contrário, a abordagem francesa distingue entre os saberes (*savoirs*) que se traduzem na dimensão teórica das competências (*savoir plus*), os saber-fazer (*savoirs faire*) que correspondem às competências de carácter prático e os saber-ser (*savoir-être*) que integram as competências sociais e comportamentais (Ibidem, p. 81).

---

<sup>8</sup> As *competences* correspondem aos outputs (comportamentos observáveis) relacionado com padrões mínimos especificados, enquanto que as *competencies* são os inputs, as características intrínsecas que uma pessoa leva para a sua atividade profissional, que lhe permite ter um bom desempenho numa variedade de situações e que resultam em níveis superiores do desempenho performance (Ceitil, 2006, p. 108).

Segundo Ceitil relevam-se quatro perspetivas na abordagem das competências, nomeadamente as competências como atribuições, as competências como qualificações, as competências como traços ou características pessoais e as competências como comportamentos ou ações. As competências como atribuições e como qualificações são considerados como elementos extra-pessoais e são definidas como atributos. Ora, as competências como traços são consideradas características intrapessoais e são definidas como capacidades. Por seu lado as competências como comportamentos ou ações são consideradas como características intrapessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de ação (Ceitil, 2006, p. 24).

Passemos a uma descrição de cada uma destas perspetivas, que vai ser o mais sucinta e objetiva quanto possível, com vista a que se compreenda cada uma delas de acordo com Ceitil (2006).

Na perspetiva das competências como atribuições, as competências são um dado, um elemento externo (formal) à pessoa, que é adstrito a um papel organizacional ou social que essa pessoa desempenha, isto é, uma prerrogativa inerente a um determinado cargo ou função.

Na perspetiva das competências como qualificações enfatiza-se a noção de competências como um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, seja por via do sistema formal de ensino, seja por via da formação profissional, seja ainda, e de acordo com a recente declaração de Bolonha, por outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida (Ceitil, 2006, p. 25). No âmbito das perspetivas de competências como qualificações, as avaliações de competências são casuísticas, episódicas e relativamente descontextualizadas das práticas quotidianas. Daí o seu carácter de extra-pessoalidade (Ceitil, 2006).

A perspetiva das competências como traços ou características pessoais apresenta as competências como características intrapessoais, ou seja, fatores inerentes à personalidade de cada indivíduo, mais ou menos solidamente estruturadas ao longo da sua ontogénese individual. Nesta perspetiva procura-se fazer uma destriça<sup>9</sup> entre pessoas com um bom perfil e aquelas com um bom potencial de desempenho, com vista a obter-se um maior rigor e precisão nos prognósticos para um bom desempenho (Ceitil, 2006). De acordo com o autor, a mais conhecida, difundida e, eventualmente a mais aceite e inclusive aplicada,

---

<sup>9</sup> McClelland, como já foi mencionado, é pioneiro nesta abordagem, tendo efetuado observações a pessoas em contexto real, para ver como é o seu comportamento na resolução de problemas concretos e analisar e perceber a sua mentalidade e perspetiva na análise das situações com que se deparam (Ceitil, 2006).

nos atuais sistemas que se afirmam como sendo de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências. Esta perspetiva é pioneira na investigação da psicologia organizacional neste âmbito, e responsável por sua *posteriori* extensão à gestão dos recursos humanos (GRH). As teorias de David McClelland e a corrente que ele fundou, à qual pertencem alguns autores de elevada reputação na área, como Klemp (1980), Boyatzis (1982), Spencer & Spencer<sup>10</sup> (1993) e, com contribuições mais recentes, Goleman (1995,1999), com os seus contributos para a investigação e divulgação das teorias sobre inteligência emocional (Ceitil, 2006, p. 27).

Na perspetiva das competências como comportamentos ou ações a questão põe-se do seguinte modo: de pouco interessa que uma pessoa possua um conjunto de traços ou características pessoais, eventualmente preditoras de um bom desempenho, se esse bom desempenho não ocorrer. Assim, considera-se que a competência só existe, e só pode ser considerada como tal, na ação (Ceitil, 2006).

Enquanto os traços e as características são realidades *em potência*, as competências são realidades *em ato*, e como tal, visíveis, observáveis e, naturalmente, mais facilmente mensuráveis. Como as competências são realidades em ato, a sua aplicação aos contextos, situações e atividades específicas, designa-se por atualização<sup>11</sup> (Ceitil, 2006, p. 34).

“Em última análise, é provavelmente pouco importante, ou nem sequer provável, que os técnicos dos Recursos Humanos (RH) adotem uma definição de competência aceite universalmente. Não existe uma definição de resposta correta para a definição. O mais importante é que cada organização adote uma definição que se adeque às suas necessidades, e que seja aplicada consistentemente nos seus RH” (Coelho & Rouco, 2012, p. 12).

Portanto, torna-se essencial que os membros da organização estabeleçam uma definição que seja reconhecida e explicada, permitindo a sua diferenciação de outras definições e esclarecendo o motivo da sua adoção, o que evitará a confusão sobre o termo em cada organização.

<sup>10</sup> Segundo Ceitil (2006) a existência de diferentes perspetivas sobre o conceito de competências encontra uma possível explicação na famosa analogia do modelo do Iceberg, apresentada por Spencer & Spencer (1993).

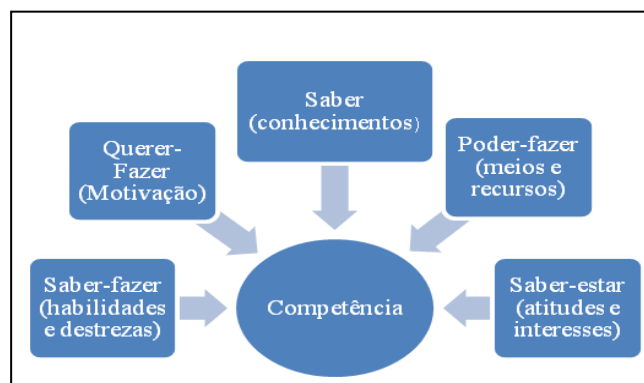
<sup>11</sup> Uma competência considera-se atualizada quando as suas expressões fenomenais, ou seja, as suas manifestações no comportamento das pessoas são evidentes e mensuráveis, através de indicadores observáveis: os indicadores comportamentais (Ceitil, 2006).

## 2.4. Componentes das competências

Segundo Ceitil (2006), o desempenho de uma função exige que o titular possua um conjunto de competências e essa associada, sendo necessário que estas competências tenham os seguintes componentes:

- Saber: integra o conjunto de conhecimentos que permitem ao titular da função realizar os comportamentos associados às competências;
- Saber-Fazer: integra o conjunto de habilidades e destrezas que fazem com que a pessoa seja capaz de aplicar os conhecimentos que possui na solução de problemas que surgem no contexto do seu trabalho;
- Saber-Estar: não é suficiente desempenhar as tarefas de uma forma eficiente e eficaz no posto de trabalho, é também necessário que os comportamentos estejam de acordo com as normas e regras da organização em geral, e do seu grupo de trabalho em particular. O saber-estar está relacionado com as atitudes e interesses do titular da função;
- Querer-Fazer: o titular da função deverá querer realizar e desenvolver os comportamentos que compõem as competências. O querer – fazer está relacionado com aspetos motivadores;
- Poder-Fazer: significa dispor na organização de todos os meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências.

Cada comportamento associado a uma determinada competência é produzido pelo efeito dos cinco componentes anteriormente descritos (figura 1).



**Figura 1 – Noção de competência**

**Fonte:** Adaptado de Ceitil, 2006, p. 110

As competências são definidas em função do contexto do trabalho onde são postas em prática e, desta forma, constituem uma união integrada de todos os seus componentes no desempenho de uma determinada função.

Ceitel (2006) afirma que uma pessoa reconhecida como competente é aquela que age com competência, todavia “a competência não resulta somente do agir, mas de um querer e de um poder agir”.

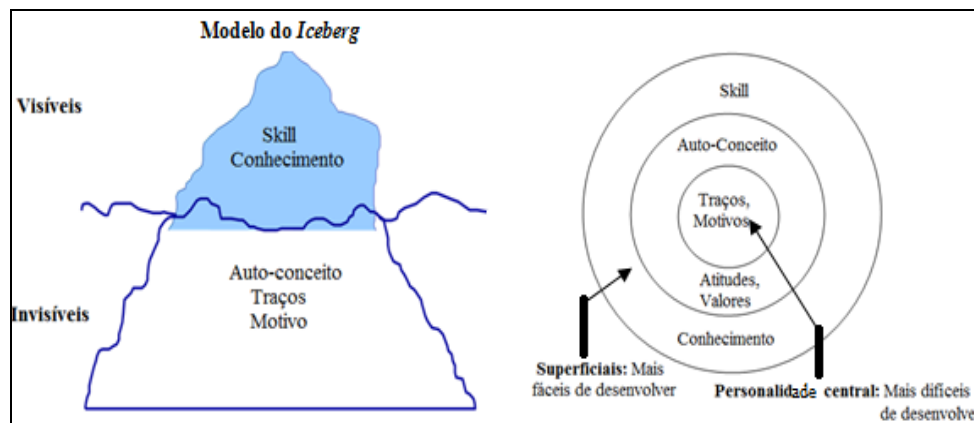
## 2.5. Modelo de competências

O modelo de competências é uma ferramenta de descrição que identifica as competências necessárias para operar numa tarefa/posição específica num trabalho, ocupação, organização ou indústria. De modo simples, o modelo de competências é uma descrição dos comportamentos no trabalho que devem ser definidos por cada função ocupacional e cada trabalho (Fogg, 1999 *apud* Ennis 2008, p. 4). Dependendo do trabalho e ambiente organizacional, um grupo de sete a nove competências são normalmente requeridas numa atividade específica e descritas no modelo de competências (Shippman, et. al., 2000 *apud* Ennis 2008, p. 4).

Boyatzis (1982) divide as competências em 5 (cinco) categorias, sendo elas: motivação; traços de carácter; conceito que tem de si próprio; conhecimentos; competências cognitivas e comportamentais. A saber:

- Motivação: necessidade subjacente que conduz, dirige e selecciona o comportamento do indivíduo;
- Traços de carácter: forma de se comportar ou responder;
- Conceito que tem de si próprio: atitudes e valores. Ideia do que fazem ou gostariam de fazer;
- Conhecimentos: noções, procedimentos técnicos e experiências pessoais;
- Competências comportamentais e cognitivas: podem ser mais visíveis (escuta ativa e relacionamentos interpessoais) ou menos visíveis (raciocínio dedutivo ou indutivo). (Boyatzis, 1982 *apud* Ceitel, 2006).

Na sequência destes estudos surgiu um outro modelo, o modelo explicativo de competências que toma a forma de um *Iceberg* (figura 2).



**Figura 2 – Competências centrais e superficiais**

**Fonte:** Traduzido e adaptado de Spencer & Spencer (1993, p. 11)

Este modelo propõe a existência de uma linha divisória entre as competências de índole mais interna e aquelas de carácter externo. Relativamente às competências de índole mais internas, os *inputs*, consigna as motivações da pessoa, os traços de personalidade, o seu auto conceito pessoal e os valores próprios. Estas competências estão relacionadas com a personalidade da pessoa, provêm do seu interior, estão muito aprofundadas na pessoa. Por isso são também consideradas de *inputs*, isto é são aquilo que a pessoa dá de si mesmo à tarefa ou à função. Esta é a parte menos visível das competências, por isso fica na parte inferior do iceberg.

Na parte superior do iceberg, encontram-se as competências identificadas como as mais visíveis. Dentro deste conjunto, temos as habilidades e o conhecimento. As habilidades ou *skills* são aquilo que a pessoa demonstra no seu desempenho.

De acordo com Ceitil (2006), estes estudos serviram e ainda servem o objetivo de desenvolver a investigação e o conhecimento concernente à gestão de competências. A partir destes estudos, foi possível criar uma nova visão e novos cenários para uma efetiva gestão de pessoas, relevando-se o facto de que as pessoas são o principal catalisador e dinamizador daquele que é o mais importante fator produtivo da atualidade, o conhecimento.

Neste contexto, Ceitil afirma que na atualidade a noção de competência tem evoluído para o entendimento de que não se restringe somente às fronteiras do ambiente de trabalho, em certa medida, deixando de limitar-se à execução das tarefas de um posto de trabalho (Ceitil, 2006, p. 89).

### 2.5.1 Modelo KSAO

Os atributos dos trabalhadores necessários para desenvolver tarefas podem ser agrupados em conhecimentos (*knowledge*), habilidades (*skills*), aptidões (*abilities*), e outras características (*others characteristics*), KSAO. O conhecimento é o grau em que o trabalhador domina aspetos técnicos do material relacionado com o desempenho da função. A aptidão é a capacidade de desempenhar tarefas que exijam o uso de ferramentas, equipamento e máquinas. Uma habilidade é a capacidade de levar a cabo atividades físicas e mentais exigidas pelas tarefas da profissão, onde o uso de ferramentas, equipamento e máquinas não é um fator relevante/dominante. Outras características são interesses, valores, temperamentos, e traços de personalidade que sugiram que um trabalhador é propenso a fazer algo, em vez de se preocupar com o facto de quão bem pode desenvolver a tarefa no máximo (Brannick & Levine, 2002, p. 106).

### 2.6. Tipos de competências

A atual conjuntura económica obriga as organizações a estarem prontas, para cada vez mais, a novos desafios que só se podem ultrapassar através de uma boa gestão de RH. Neste contexto, determinadas competências irão ser requeridas a todos os indivíduos que pretendem entrar e manter-se no mercado de trabalho, competências que garantem maior empregabilidade. No vasto leque de competências cabe identificar os tipos de modo a que se possa escolher os mais adequados a cada realidade. Segundo Ceitil (2006), as competências dividem-se em dois tipos, nomeadamente transversais e específicas.

As competências transversais distinguem-se das específicas pois possuem duas características a saber, nomeadamente a transversalidade (estas competências devem ser comuns a vários contextos, e por isso, isentas de especificidades profissionais e situacionais, ou seja, ausência de especificidades e adaptação a contextos particulares) e a transferibilidade (as competências devem ser transferíveis porque são adquiridas no âmbito de uma atividade ou de uma disciplina, mas passíveis de serem exercidas espontaneamente num domínio diferente). Por sua vez, as competências específicas estão diretamente relacionadas com a atividade profissional, sendo hierarquizadas, ao contrário das transversais que não estão associadas a um emprego, a uma profissão ou a uma função (Ceitil 2006, pp.108-109).



## 2.7. Tipologia da competência

Le Deist e Winterton (2005) afirmam que um modelo unidimensional da estrutura das competências é inadequado, estando a perder espaço para um modelo multidimensional. As competências funcionais e cognitivas, nos EUA, estão a ser adicionadas às comportamentais, por sua vez no Reino Unido, as competências cognitivas e comportamentais estão a ser adicionadas ao modelo de competências funcional.

“Em França, Alemanha e Áustria parecem estar a adotar uma estrutura mais holística, considerando o conhecimento, as capacidades/habilidades (*skills*) e os comportamentos como dimensões da competência, a semelhança de outros países que adotaram a formação baseada nas competências” (Le Deist & Winterton, 2005, p. 39).

A partir da análise efetuada, Le Deist & Winterton (2005), afirmam que uma tipologia holística é útil para compreender a combinação do conhecimento, habilidades e competências sociais que são necessárias para ocupações específicas. As competências requeridas para uma ocupação incluem, simultaneamente, as competências conceptuais (cognitivas, conhecimento e compreensão) e as operacionais (funcionais, psicomotor e capacidades/habilidades aplicadas). As competências mais associadas com a eficácia pessoal são também conceptuais (meta-competências, incluindo aprender a aprender) e operacionais (competências sociais incluindo comportamentos e atitudes). A relação entre estas quatro dimensões da competência forma uma estrutura para desenvolver uma tipologia das competências (figura 3) (Le Deist & Winterton, 2005, p. 39).

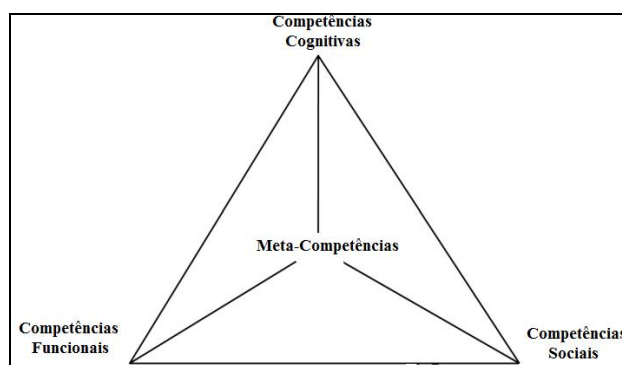
	Ocupacional	Pessoal
Conceptual	Competências Cognitivas	Meta Competências
Operacional	Competências Funcionais	Competências Sociais

**Figura 3 – Tipologia da Competência**

**Fonte:** Traduzido e adaptado de Le Deist & Winterton (2005, p. 39).

As primeiras três dimensões, competências cognitivas, funcionais e sociais, são universais e claramente consistentes com a abordagem francesa (*savoir, savoir faire, savoir-être*) bem como o KSA (*knowledge, skills e abilities*) na formação profissional. O conhecimento e a compreensão são associados às competências cognitivas, as habilidades/capacidades (*skills*) são associadas às competências funcionais e os comportamentos e atitudes são associados às competências sociais. A meta-competência distingue-se das anteriores dimensões, uma vez que se preocupa em facilitar a aquisição de outras competências substanciais. Deve-se notar que, ainda que seja possível efetuar uma distinção analítica entre estas dimensões, na prática, uma pessoa não só deve caracterizar o conhecimento, habilidades/capacidades e comportamentos sociais adequados para ter um desempenho efetivo (bom) no trabalho, como devem ser descritas as competências requeridas numa ocupação em termos multidimensionais (Le Deist & Winterton, 2005, p 39.).

Le Deist e Winterton (2005) afirmam que um modelo holístico de competências talvez seja a melhor representado através de um tetraedro (figura 4), representando a dificuldade de separar, na prática, as dimensões das competências cognitivas, funcionais e sociais. A meta-competência é representada como um elemento interno de confluência das outras dimensões que facilita a aquisição de competências exteriores, aparecendo na base do tetraedro. As competências práticas colocam-se nas faces/arestas do tetraedro, combinando elementos das dimensões variando as proporções.



**Figura 4** – Modelo holístico de competências

**Fonte:** Traduzido e Adaptado de Le Deist & Winterton (2005, p. 40).

De acordo com Le Deist e Winterton (2005), a abordagem ao modelo multidimensional holístico de competências está em expansão e oferece uma oportunidade de coordenar/alinhar a educação e o trabalho baseado na provisão, bem como explorar/aproveitar as sinergias entre a educação formal e a aprendizagem através da experiência para desenvolver competências profissionais.

## **2.8. Gestão por competências**

“Atualmente, o desenvolvimento da produtividade na organização é diferente do que existiu há alguns anos atrás. Neste final de século, as empresas de sucesso serão as que souberem libertar as potencialidades que possuem. É mais ou menos consensual que as organizações do futuro irão apresentar estruturas cada vez mais horizontais, diminuindo, por isso, as relações hierárquicas tradicionais. Neste contexto, as pessoas na organização tendem a assumir um maior protagonismo levando a que a empresa se organize e se desenvolva à volta dos seus colaboradores, (...) enfatizando o valor das competências individuais” (Cascão & Cunha, 1998, p. 21).

“A gestão que se está a verificar nas organizações para a redução dos níveis hierárquicos e conseqüentemente “achatamento” das suas estruturas, leva a que as organizações se tornem cada vez mais flexíveis” (Idem, p.183).

Segundo Cascão & Cunha (1998), neste momento torna-se imperativo discutir o desenvolvimento de competências. Estes autores apontam algumas vantagens do sistema de gestão por competências, nomeadamente: Proporciona o aumento da flexibilidade; Encoraja os indivíduos a adquirirem determinadas competências; Aumenta o comprometimento e o envolvimento com a organização; Facilita a resolução de problemas complexos.

Nesta perspetiva, a compreensão das exigências em termos de atividades e competências determinantes, para diferentes funções, permite realizar uma melhor planificação dos RH (Cascão & Cunha, 1998, p.184).

Portanto, o conceito de competência tem vindo a ocupar um lugar central na moderna GRH. Este facto deve-se à conceptualização inerente ao planeamento estratégico. As organizações são aconselhadas a identificar as suas competências chave e aquelas que são únicas e distintivas, permitindo à organização obter vantagem competitiva (Cascão, 2005). Assim, de acordo com Cascão (2005), os perfis de competências aparecem com

ferramenta fundamental para variados programas na gestão das pessoas, nomeadamente o Recrutamento, a Avaliação e Seleção, a Gestão do desempenho, o Desenvolvimento de carreiras, o Planeamento da sucessão, a Formação e desenvolvimento de pessoas e equipas, o Planeamento dos RH.

Como resultado deste elevado nível de atividade, há o início de um registo científico da validade do conceito de competência como preditor de sucesso na gestão (Berman, 1997 *apud* Cascão, 2005).

De acordo com Cascão *et al* (2005), a competitividade tem papel preponderante na ascensão da competência no seio da organização, na medida em que permite a otimização das pessoas e o aumento da competitividade, inclusive em organizações, que já tinham apostado na automação, no downsizing, na globalização entre outros fatores.

Neste âmbito, duas vertentes são necessárias à transformação dos recursos humanos em fonte de vantagem competitiva sustentada (Pina & Cunha, 1999 *apud* Cascão 2005): Os RH; As práticas de GRH. Quanto à primeira vertente, diz respeito as competências e o potencial desenvolvimento de cada colaborador da organização. Mas, isoladamente as competências são insuficientes para se tornarem em vantagem competitiva, sendo para tal necessário que a organização desenvolva certas práticas de GRH, no sentido de potenciar a operacionalização dessas competências.

Tem sido feita uma abordagem das competências que os RH de uma organização possuem e da sua importância como vantagem competitiva sustentável; é a perspetiva da organização baseada nos recursos, diferente da perspetiva que dá ênfase às práticas de GRH (Pfeiffer, 1994 *apud* Cascão, 2005).

A primeira perspetiva justifica a sua divergência na possibilidade das práticas serem imitáveis. Daí que, independentemente de se poderem desenvolver práticas adequadas e inovadoras, elas só serão fonte de vantagem competitiva se, primeiro, existirem RH de qualidade, ou seja, competências específicas e adequadas ao negócio. Só nesta altura é que a organização tem condições para desenvolver esses recursos (Cascão 2005, p. 26).

Em síntese, os resultados da organização dependem não só da qualidade dos recursos que detém, mas também da forma como é gerido o seu desempenho. São, por isso, os dois fatores que se complementam na gestão estratégica de competências e no alcance de vantagens competitivas sustentáveis através das pessoas. (Cascão, 2005, p. 27).

De acordo com Cascão (2005, p.27), isto sugere, de forma inequívoca, que esta componente da gestão (recursos humanos) deve existir em estreita colaboração com a estratégia global da empresa. Isto porque: a estratégia global de uma organização

influencia o tipo de recursos que a organização necessita; as competências adequadas desempenham um papel fundamental na implementação da estratégia; o alinhamento da estratégia com os RH potencia a otimização do desempenho organizacional.

Pode concluir-se que as pessoas, enquanto fonte de vantagem competitiva nas organizações, dependem de três aspetos: Das competências que possuem, Das práticas de RH desenvolvidas pela organização, Da gestão estratégica, ou seja, da coordenação entre as competências existentes, as práticas na sua gestão e desenvolvimento e o alinhamento com a estratégia global Cascão (2005).

## **Capítulo 3**

### **Análise e Descrição de Funções**

#### **3.1 Conceito e Finalidade da Análise de Funções**

Análise de funções é uma atividade de gestão (*managerial activity*), desenvolvida dentro das organizações, e direcionada a agregação (*directed at gathering*), análise, e síntese de informação sobre as profissões/funções, informação que serve de fundação para a estruturação e o planeamento da organização, gestão dos recursos humanos, e outras funções de gestão (Ghorpade & Atchinson, 1980, p. 136 *apud* Ghorpade 1988, p. 2).

A descrição de funções é comumente confundida com a análise de funções. Assim, para evitar a confusão passamos a descrever as suas diferenças. A análise de funções é o processo de descobrir e entender/compreender uma profissão/função que resulta na escrita de um relatório ou sumário. A descrição de funções é uma escrita que sumariza de modo abreviado o que foi revelado através da análise de funções, constituindo-se como uma aplicação da análise de funções (Brannick & Levine, 2002, p. 188).

O Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) (2007, p. 11) considera a análise de funções como um conjunto de procedimentos rigorosos sistemáticos de recolha e análise de elementos sobre uma função, entendida como um conjunto de tarefas definidoras da identidade funcional de um ou vários postos de trabalho, que exigem dos respetivos titulares competências semelhantes, permitindo distingui-la de outras.

Assim, a análise de funções visa a identificação do conteúdo funcional dos postos de trabalho, isto é, a identificação, a natureza e o alcance da função, bem como das exigências de qualificação do trabalhador e do emprego, designadamente, as características do ambiente de trabalho e atributos da função exigidos (conhecimentos, capacidades e aptidões intelectuais e físicas). Deste modo, a estrutura da análise de funções assenta sobre uma fórmula que compreende as seguintes questões: “o que faz trabalhador”, “como faz”; “para que/porque faz”; “o que exige o seu trabalho”; “qual é o impacto do trabalho no ciclo de negócio” (IEFP, 2007, p. 11).

A análise de funções poderá ter uma ou mais finalidades, contribuindo não apenas para a satisfação das necessidades das empresas, sobretudo de natureza previsional, ao nível da GRH, mas também, apoiando as medidas de Informação e Orientação Profissional e de Formação Profissional, assim como as políticas de Higiene e Segurança do Trabalho (Idem, p. 12).

### **3.2 Métodos e Técnicas**

Como já foi explicitado pelas definições anteriormente apresentadas, a análise de funções visa agregar e sintetizar informação analisada sobre uma profissão com vista a permitir uma compreensão das atividades que a envolvem. Mas como é feita a recolha da informação que vai servir a análise de funções? A resposta a essa questão passa pelos métodos e técnicas de análise de funções que vamos apresentar.

De acordo com o IEFP (2007), as técnicas mais frequentemente empregues são: a observação direta, o questionário e a entrevista. Far-se-á uma breve e sucinta descrição de cada uma destas técnicas de acordo com o IEFP (2007).

A observação direta consiste na observação do titular do posto de trabalho<sup>12</sup> no desempenho de funções<sup>13</sup>, de forma a permitir o registo de todos os aspetos que caracterizam o posto de trabalho/função, designadamente, materiais, equipamentos e ferramentas utilizadas, modos operatórios e exigências funcionais. A principal vantagem desta técnica é o fato de os incumbentes serem observados na sua atividade diária. Esta técnica apresenta as seguintes desvantagens: dificuldade de aplicação em postos de trabalho/funções de natureza intelectual, o elevado custo e o largo dispêndio de tempo, para além da possibilidade de produzir resultados incompletos<sup>14</sup>.

O questionário consiste num conjunto organizado de questões, apresentadas sob forma escrita, incidindo sobre os aspetos principais do posto de trabalho/função, designadamente conteúdo funcional e exigências, tendo em atenção o nível de formação dos destinatários e procurando garantir o tratamento estatístico dos dados recolhidos. Esta técnica apresenta as seguintes vantagens: facilita o ordenamento e o tratamento estatístico

---

<sup>12</sup> Conjunto de tarefas que requerem os serviços de uma só pessoa, definidos em função da estrutura organizacional da empresa e que definem a situação precisa do trabalho do indivíduo, bem como a posição no emprego e a sua responsabilidade na organização (IEFP, 2007, p. 68).

<sup>13</sup> Conjunto delimitado de tarefas (...) que exigem dos titulares semelhantes níveis de competências, tendo em vista a obtenção de um determinado resultado (IEFP, 2007, p. 67).

<sup>14</sup> Relativamente a tarefas realizadas ocasionalmente.

dos dados<sup>15</sup> e permite uma participação ativa dos profissionais. Como desvantagens deste modo temos a sua impraticabilidade em população alvo com fraco nível escolar e o fato de as respostas poderem ser influenciadas pela valorização/desvalorização atribuída (inconscientemente) ao próprio trabalho, para além de haver o risco de perda de informação, decorrente de serem obtidas respostas do tipo fechado.

A entrevista consiste na obtenção de informações a partir do contato visual, direto e verbal, do analista com o titular do posto de trabalho e/ou superior hierárquico, com base num conjunto de questões previamente formuladas e planeadas. Esta técnica apresenta a vantagem de permitir discutir e esclarecer dúvidas relativas à função, contudo é morosa<sup>16</sup> e requer uma condução adequada.

Para suprir as desvantagens de cada uma das técnicas, o IEPF (2007) aconselha a uma combinação<sup>17</sup> das mesmas, considerando os constrangimentos como o tempo, os objetivos da análise e a disponibilidade das pessoas envolvidas.

Apresentadas as técnicas usadas para a análise de funções vamos agora debruçarmo-nos sobre os métodos. A análise de funções tem três métodos, designadamente, os orientados para o trabalhador, os orientados para o trabalho e o híbrido (Brannick & Levine, 2002).

O método orientado para o trabalhador da análise de funções concentra-se nos atributos ou características que as pessoas precisam para completar os seus trabalhos com sucesso. A informação obtida através deste método é usada para contratar pessoas qualificadas (Idem, p. 65). Os autores consideram este método o mais “psicológico” dos métodos, pelo facto de se procurar determinar o que é necessário “ter” para ser bom no trabalho. Este método pode ser elaborado segundo os seguintes métodos: o método do elemento do trabalho (*Job Element Method* – JEM), o questionário de análise da posição (*Position Analysis Questionnaire* – PAQ), a análise de tarefas cognitivas (*Cognitive Task Analysis*), o sistema de análise do limite dos traços (*Threshold Traits Analysis Sistem*), a escala de requisitos de habilidades (*Ability Requirements Scales*), o padrão reforçador ocupacional (*Occupational Reinforcer Pattern*), a análise das tarefas ergonómicas através de um processo de coleta de dados (*Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse* – AET) e o inventário dos componentes do trabalho (*Job Components Inventory*) (Ibidem, 2002).

---

<sup>15</sup> Na medida em que foi previamente estruturado e permite a obtenção de respostas do tipo fechado.

<sup>16</sup> Entrevistar uma amostra aceitável pode levar algum tempo (Lepsinger & Lucia, 1999, p. 71).

<sup>17</sup> As combinações mais utilizadas (técnicas mistas) são as que combinam a entrevista com o questionário ou com a observação direta.



O método orientado para o trabalho da análise de funções concentra-se em comportamentos observáveis e resultados (*outcomes*) das ações do trabalhador. Este método tem como prioridade as tarefas ou o trabalho “por si mesmo” (Brannick & Levine, 2002).

O método híbrido é desenvolvido utilizando uma combinação de características de dois, ou mais métodos, da análise de funções. Temos como exemplos de métodos híbridos: a combinação de métodos de análise de funções (*Combination Job Analysis Method - C-JAM*), a rede de informação ocupacional (*Occupational Information Network - O\*Net*) e o método múltiplo do questionário do desenho de funções (*Multimethod Job Design questionnaire*) (Brannick & Levine, 2002). A investigação é baseada no Método Híbrido da O\*NET, portanto reservou-se um capítulo adiante para debruçar-se sobre a sua caracterização.

### 3.3 Descritivo Funcional do Oficial Subalterno de Administração Militar

Neste subcapítulo pretende-se efetuar uma comparação das diversas funções/cargos dos oficiais subalternos de AdMil, apresentando-se um descritivo com as diversas funções que são desempenhadas por estes com base num documento oficial. No entanto, não existe nenhum documento que tipifica ou descreve as diversas tarefas e funções que o oficial de AdMil efetua especificamente. Assim, recorreremos ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), emanado pelo decreto-lei (DL) nº 236/99 de 25 de Junho (atualizado)<sup>18</sup>, que efetua uma descrição geral dos vários deveres, direitos, progressão na carreira, entre outros aspetos próprios de um militar das FA, aplicando-se também a todos os oficiais subalternos de AdMil independentemente dos seus cargos/funções. Por seu lado, o Instituto Nacional de Estatística (INE), em colaboração com o IEFPP, efetua uma descrição do oficial de AdMil (desde o subalterno até o oficial superior), mas sem efetuar uma descrição detalhada das suas tarefas e funções (Anexo A).

O disposto no DL nº 236/99 de 25 de Junho, como já foi referido, é muito abrangente, mas é o único e mais recente que abarca todas as vertentes em que trabalham os oficiais de AdMil. No entanto, para os oficiais subalternos de AdMil em secções

---

<sup>18</sup> Este DL apresenta as retificações de várias leis e DL desde a lei 25/2000 de 23 de Agosto até a lei nº 34/2008 de 23 de Julho.

logísticas<sup>19</sup>, o artigo (art.) 2º do DL 293/94 de 21 de Dezembro de 1994<sup>20</sup> faz uma descrição das competências da secção logística (Anexo B).

Com base no disposto no art. 2º do DL 293/94 de 21 de Dezembro de 1994, e em observações diretas com oficiais subalternos de AdMil, que trabalham em secções logísticas, estabelecemos um conjunto de características funcionais do oficial subalterno que nos permitiram seleccionar as profissões civis equiparáveis as suas funções. Para este efeito, recorremos a descrição funcional de funções do IEF<sup>21</sup> e do INE, onde pudemos estabelecer parâmetro comparativo. No caso, o grupo 2 (especialistas de atividades intelectuais e científicas)<sup>22</sup> é o que mais se equipara as funções do oficial de AdMil, a trabalhar em secções logísticas (Anexo C).

---

<sup>19</sup> Consequentemente aplicável a área ou subsecção financeira, uma vez que estas integram a secção logística

<sup>20</sup> Bastante desatualizado no contexto atual das secções logísticas como pude constatar no estágio do tirocínio para oficiais (TPO) de AdMil de 2011/12.

<sup>21</sup> Disponível em <http://www.iefp.pt>, consultado em 25 de Maio de 2012, às 20h00m.

<sup>22</sup> O IEF e o INE efetuam uma classificação portuguesa de profissões de acordo com um padrão internacional e europeu (Anexo C).

## Capítulo 4

### Modelo O\*Net

#### 4.1 Caraterização do Modelo O\*Net<sup>23</sup>

##### 4.1.1. Noção de O\*Net<sup>24</sup>

O programa O\*Net<sup>25</sup> (*Occupational Information Network*) é a fonte primária de informação ocupacional dos EUA. Este projeto é centrado na base de dados da O\*Net, que contém informação de centenas de descritores padrão e sobre descritores ocupacionais específicos. Este programa foi desenvolvido para substituir o DOT<sup>26</sup> (*Dictionary of Occupational Titles*) que era usado pelo governo dos EUA e por empresas privadas como fonte de informação para uma análise funcional (*job analysis*). A substituição do DOT deveu-se a lacunas verificadas por um comité que o examinou e fez recomendações para a sua melhoria (Brannick & Levine, 2002, pp. 122-123). Neste contexto, surgiu o modelo O\*Net que efetuar-se-á a sua descrição.

##### 4.1.2. Conteúdo do Modelo O\*Net

O conteúdo do modelo, base conceptual do sistema O\*Net, organiza informação sobre diferentes características das ocupações numa taxonomia que está hierarquicamente estruturada. No nível mais alto, o conteúdo do modelo organiza a informação em seis categorias, projetadas para dar múltiplas “janelas” no mundo do trabalho (figura 5). As categorias mais amplas do modelo do conteúdo são designadas por domínios.

---

<sup>23</sup> Disponível em <http://www.onetcenter.org> consultado em 5 de Fevereiro de 2012 às 20h00m.

<sup>24</sup> Disponível em <http://www.onetcenter.org/overview.html?p=2> consultado em 27 de Fevereiro de 2012 às 23h40m.

<sup>25</sup> É desenvolvido pelo Departamento de Trabalho dos EUA (USDO/ETA)

<sup>26</sup> Uma fonte enciclopédica com a descrição funcional de mais de 9000 ocupações/profissões, criada pelo Departamento do Trabalho dos EUA (Brannick & Levine, 2002).

No nível seguinte da taxonomia, cada um desses seis domínios inclui subcategorias de informações ocupacionais, também estruturadas e inclusive com domínios<sup>27</sup>. Cada domínio, como as aptidões (*abilities*), atividades genéricas do trabalho, e tarefas, é constituído por itens mais específicos de informação na taxonomia, chamados descritores. Porque esses domínios fazem parte da taxonomia, eles são também designados como descritores taxonómicos.

O modelo O\*NET baseia-se na descrição das ocupações, usando os descritores específicos do conteúdo do modelo. O conteúdo do modelo fornece um quadro que identifica a informação mais importante sobre o trabalho e integra-os em um sistema teórico e empírico.

#### **4.1.3. Componentes da O\*Net**

No centro do programa O\*NET está a base de dados com a informação sobre as características das ocupações (conjunto (*clusters*) de trabalhos semelhantes) e os requisitos dos trabalhadores. O programa consiste num modelo, que é usado para descrever as características das ocupações, um programa de obtenção de dados contínua para atualizar a informação sobre as características, e um programa para a publicação e manutenção da base de dados.

---

<sup>27</sup> Na Biologia, a palavra “domínio” é reservada para o mais alto nível da taxonomia, no entanto, a O\*net usa o termo “domínio” para referir-se aos dois casos. No patamar mais elevado e também ao segundo domínio mais alto do modelo do conteúdo da O\*net

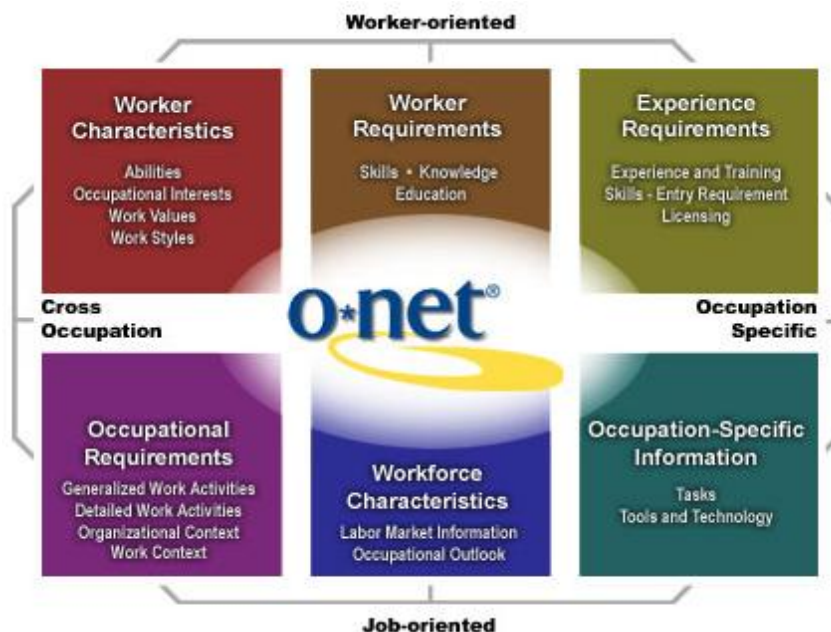


Figura 5 – Modelo O\*Net

Fonte: <http://www.onetcenter.org>

O conteúdo do modelo foi desenvolvido através da pesquisa em duas áreas, nomeadamente a descrição das funções e a análise organizacional. Ela incorpora uma visão que reflete as características das ocupações (através dos descritores do trabalho) e das pessoas (através dos descritores dos trabalhadores). O conteúdo do modelo também permite que a informação profissional possa ser aplicada (de modo transversal) a postos de trabalho, em setores ou indústrias (descritores gerais) e dentro de ocupações especificamente (descritores específicos). Estes descritores, como já foi referido, são organizados em seis domínios principais, que permitem aos indivíduos concentrar-se nas áreas de informação que especifiquem os principais atributos e características dos trabalhadores e das ocupações.

Efetuar-se-á uma descrição sucinta e concisa dos descritores ocupacionais (gerais e específicos) que compõem o modelo O\*Net (quadro 1).

Quadro 1 – Síntese do Modelo O\*Net

Domínios	Descritores	Domínios
<b>Orientado para o trabalhador</b>	<b>Características do trabalhador:</b> Características duradouras que podem influenciar a performance e a capacidade para adquirir conhecimento e habilidades necessárias para um desempenho efetivo no trabalho.	Este domínio inclui quatro domínios mais específicos: <i>abilities</i> , interesses ocupacionais, valores de trabalho, e estilos de trabalho.
	<b>Requisitos do trabalhador:</b> Descritores referindo-se a atributos adquiridos relacionadas com o trabalho e/ou desenvolvidos através da experiência e educação.	Este domínio inclui três domínios mais específicos: <i>skills</i> (básicas e multifuncionais), conhecimento, e educação.
	<b>Requisitos de experiência:</b> Requisitos relacionados com as atividades do trabalho anterior e explicitamente relacionadas com certos tipos de atividades.	Este domínio inclui informações sobre os antecedentes vivenciais como a experiência, a formação, os <i>skills</i> e certificados necessários para entrar na ocupação.
<b>Orientado para o trabalho</b>	<b>Requisitos ocupacionais:</b> Exigências ocupacionais específicas, ou seja, um conjunto abrangente de variáveis ou elementos detalhados que descrevem o que várias ocupações requerem.	Inclui os seguintes domínios: atividades de trabalho generalizadas, contexto do trabalho, atividades de trabalho detalhadas, e contextos organizacionais.
	<b>Características da força do trabalho:</b> Inclui variáveis que definem e descrevem as características gerais das ocupações que possam influenciar os requisitos ocupacionais.	Este domínio inclui a informação do mercado de trabalho (como níveis dos salários e níveis dos empregos) e uma informação sobre as perspetivas ocupacionais (como as projeções dos níveis de trabalho)

	<p><b>Informação específica da ocupação:</b></p> <p>Esta categoria de informação descreve características que são aplicáveis para uma única ocupação ou a um grupo de trabalho mais específico.</p>	<p>Este domínio está em paralelo com outros domínios e inclui requisitos como o conhecimento relacionado com o trabalho, as competências e tarefas, além de máquinas, equipamentos, ferramentas, e <i>software</i> tecnologia da informação que os trabalhadores podem usar em seu local de trabalho.</p>
--	---	---

Fonte: Traduzido e adaptado de <http://www.onetcenter.org>

## 4.2 Contributo do Modelo O\*Net para a gestão por competências

A exposição efetuada sobre o modelo de competências O\*Net, ainda que sucinta, permite perceber as suas mais-valias para a gestão por competências. Como referido anteriormente por Cascão e Cunha (1998) as empresas de sucesso serão aquelas que souberem libertar as suas potencialidades por forma a obterem vantagem sobre a competição. Neste contexto, aparece o modelo O\*Net, entre outros métodos híbridos, que tem duas vertentes para aferir as competências necessárias para o desempenho de uma determinada profissão, nomeadamente a orientada para o trabalhador e a orientada para o trabalho. Como já foi referido cada uma delas preocupa-se em garantir que tanto é escolhido um indivíduo em função do trabalho que irá desempenhar bem como que aferir-se-á a potencial e capacidade de sucesso na função do indivíduo com base nas suas características pessoais.

O modelo O\*Net vai de encontro ao que se pretende de uma gestão por competências ao poder auxiliar os profissionais dos RH de uma empresa a selecionar indivíduos que correspondem as expectativas, reduzindo a possibilidade de “rotura” (quer por inadaptação, quer por despedimento) e os custos associados ao processo de recrutamento e seleção de pessoal e até de formação, se aplicável, causadas pela rotação de pessoal. Por outro lado também permite garantir que os indivíduos possam estar motivados e comprometidos com a organização ao perceberem especificamente o que se pretende deles e quais os passos a seguir para progredir na carreira.

## Capítulo 5

### Metodologia

#### 5.1 Caracterização da Amostra<sup>28</sup>

A população alvo<sup>29</sup> da nossa pesquisa, oficiais subalternos de AdMil, é composta por 49 elementos, dos quais 27 são tenentes (dos quais um oficial é do género feminino) e 22 alferes (dos quais 6 são do género feminino)<sup>30</sup>.

Para a realização desta investigação constituíram-se duas amostras<sup>31</sup>, nomeadamente a amostra do inquérito por entrevista e a amostra do inquérito por questionário.

Relativamente a amostra do inquérito por entrevista, esta compreende 10 oficiais de unidades distintas e com características próprias, a desempenhar funções em áreas com representatividade da população alvo (quadro 2).

Quadro 2 – Descrição dos entrevistados

Entrevistado (E)	Posto	Função Objeto de estudo	Área	Unidade
E1	ALF	Adjunto do chefe dos Serviços Comerciais	Log	MM
E2	TEM	Chefe da SecLog	Log	HMP
E3	ALF	Chefe da subsecção financeira (SSF)	Fin	HMP
E4	ALF	Adjunta do chefe da secção de tesouraria	Fin	DFin
E5	TEM	Chefe da subsecção de vencimentos (SSV) Adjunto do chefe da secção de	Fin	DFin

<sup>28</sup> Devidas às restrições de páginas impostas pela Norma de Execução Permanente (NEP) da AM, optou-se por colocar os dados que complementam a caracterização do oficial subalterno (cfr. Apêndice C).

<sup>29</sup> A amostra costuma ser constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de seleção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseja fazer generalizações (Fortin, 2009).

<sup>30</sup> Cfr. lista de antiguidades de oficiais de AdMil referida a 8 de Novembro de 2011, disponível em intranet do exército, comando de pessoal, consultada em 30 de Novembro de 2011 às 17h45m.

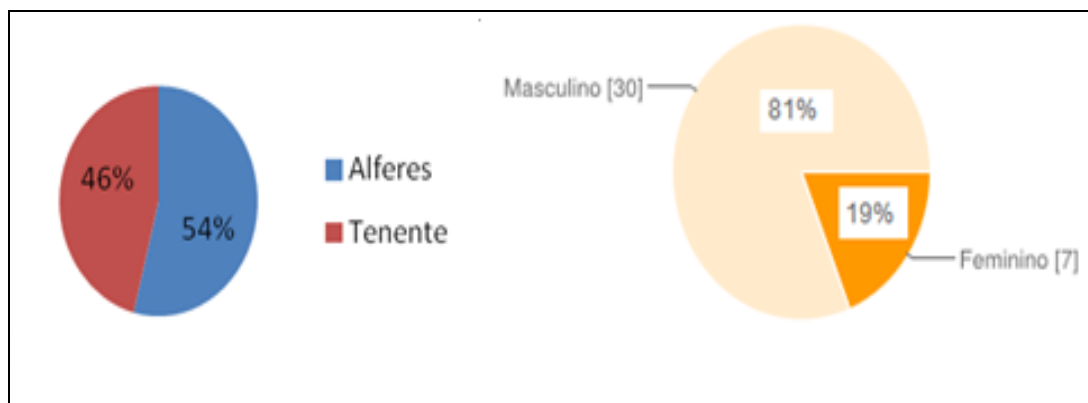
<sup>31</sup> “A amostra é (...) uma réplica em miniatura da população alvo.” (Fortin, 2009, p. 202).



		<b>contabilidade</b>		
E6	ALF	<b>Chefe da subsecção financeira</b>	Fin	IO
E7	TEM	<b>2º Comandante da CRS</b>	Oper	EPS
E8	TEM	<b>2º Comandante da CRS; adjunto chefe da SOIS</b>	Oper	EPS
E9	ALF	<b>Comandante do pelotão de Combustíveis e Lubrificantes</b>	Oper	EPS
E10	ALF	<b>Comandante do pelotão de Reabastecimentos e Serviços</b>	Oper	EPS

No que concerne à amostra do inquérito por questionário, obteve-se 37 respostas das 49 possíveis que era o objetivo inicial<sup>32</sup>. “Entrevistar uma amostra aceitável pode levar algum tempo” (Lepsinger & Lucia, 1999, p. 71). De acordo com estes autores para uma população alvo de 49, devia-se obter uma amostra de 44 (Idem, p. 69).

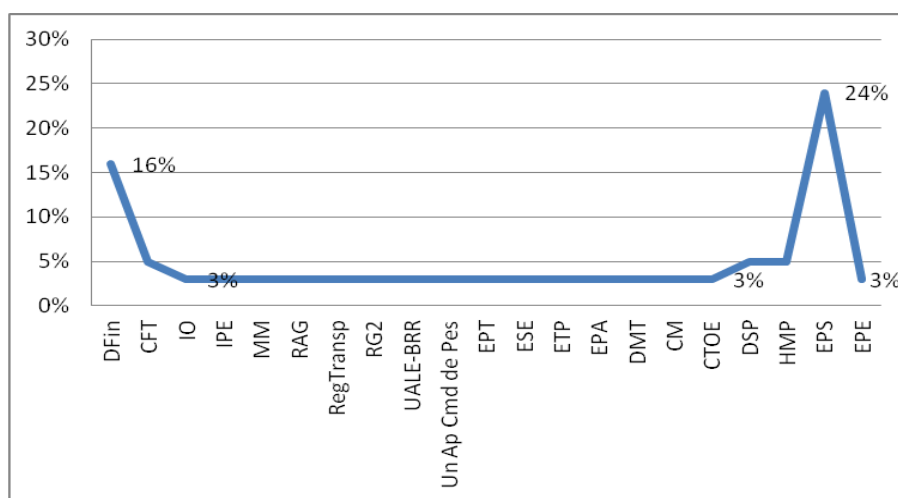
Das respostas obtidas, identificámos 17 tenentes, correspondendo à 46% da amostra, e 20 alferes, correspondendo aos restantes 54%, tendo sido obtida uma representatividade a 100% do género feminino, 7 oficiais subalternas de AdMil (figura 6).



**Figura 6 – Percentagem de postos e do género da amostra**

<sup>32</sup> Devido ao reduzido tempo dedicado a investigação exclusiva e a desatualização da lista de contactos dos oficiais subalternos não foi possível obter mais respostas a tempo.

A distribuição dos entrevistados é representativa de uma percentagem significativa das diferentes unidades e das possíveis áreas de desempenho de funções, faltando<sup>33</sup> a nossa amostra as seguintes UEOE: o MDN (UnAp/EME), o IGeoE, a DAq e a EPC. Relativamente a as unidades que responderam ao inquérito, a maior percentagem é obtida pela EPS e pela DFin, com 24% e 16%, respetivamente. De seguida aparecem 3 unidades com maior representatividade, nomeadamente a DSP, o CFT e o HMP com uma taxa de 5% cada; as restantes unidades apresentam uma taxa de 3% (figura 7).



**Figura 7 – Distribuição percentual da amostra das unidades**

As funções mais representativas da nossa amostra são: adjunto-financeiro ou chefe da subsecção financeira (59%) e a função de comandante de pelotão com 8%, sendo a percentagem para as outras funções de 3% ou 2% (figura 8).

<sup>33</sup> Esta conclusão baseou-se na lista de antiguidades, já referida que diz respeito a 8 de Novembro de 2011, e nos telefonemas efetuados durante a investigação.

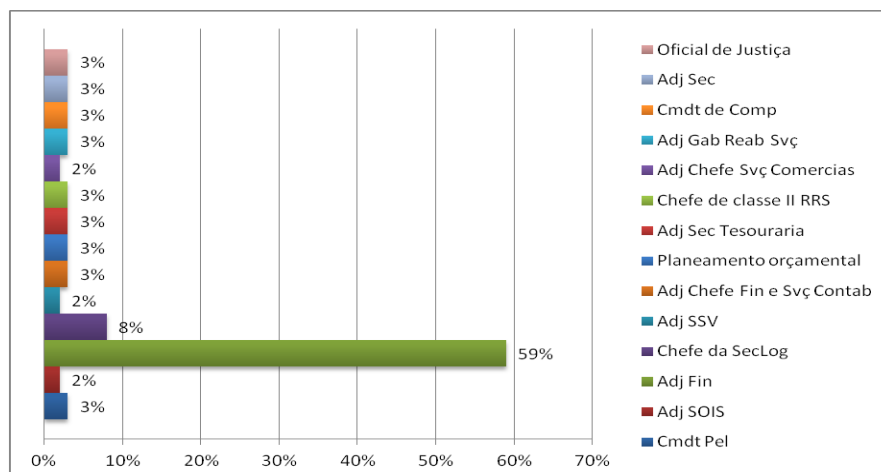


Figura 8 – Distribuição percentual da amostra por funções

A distribuição abaixo referida relaciona-se diretamente com a distribuição por área funcional dos oficiais subalternos de AdMil, que apresenta uma taxa de 73% na área financeira e, 22% repartidos igualmente pelas áreas de comando e logística. Por último, referimo-nos à distribuição etária da nossa amostra, que se encontra situada entre os 24 e os 26 anos de idade com uma percentagem de 59%, constituída por 22 elementos da população alvo (figura 9).

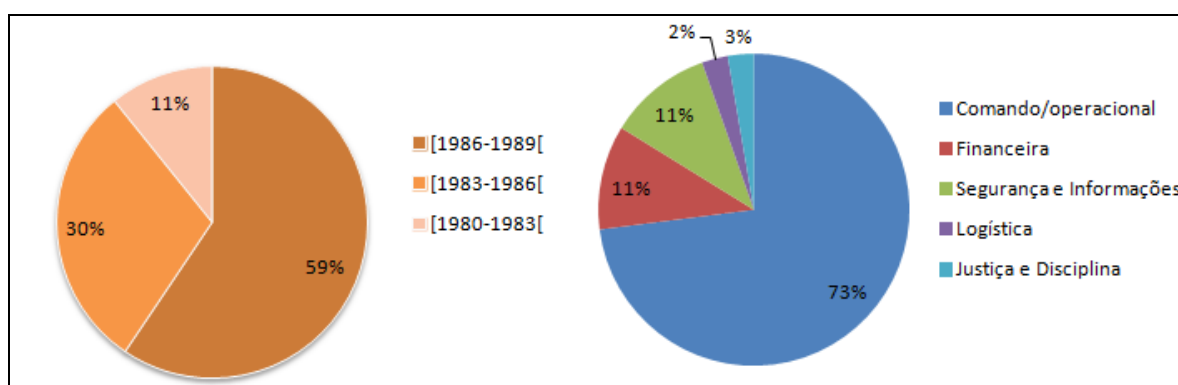


Figura 9 – Distribuição etária e funcional da amostra

## 5.2 Instrumentos

As entrevistas foram efetuadas entre os dias 21 de Março e 12 de Abril, individualmente, em locais e horários combinados com os entrevistados, tendo sido

utilizado como instrumentos um guião de entrevista e um gravador de voz que nos permitiu garantir informação mais completa para a análise de dados. A utilização do gravador foi devidamente autorizada pelos entrevistados, tendo a análise da entrevista sido desenvolvida através de uma técnica qualitativa<sup>34</sup>.

Relativamente aos inquéritos, realizados online, tivemos como ferramentas principais o *Google Docs*, onde foi construído o inquérito, o email, através do qual enviámos os links do inquérito por questionário e por último, mas não menos importante, o SPSS (*Statistical Package for Social Science*) que permitiu o tratamento dos dados obtidos, para a sua *posteriori* análise. Através do *Google Docs*, foi possível disponibilizar o inquérito aos oficiais pela internet, mediante envio de email com os *links* do questionário para os visados. É importante referir, que foi necessário ainda, utilizar o *site* da O\*net que nos permitiu seleccionar uma profissão padrão e que foi determinante na criação do guião de entrevista e, por consequência do questionário. No decorrer do período estabelecido para responder aos questionários, período entre 9 e 23 de Junho, foi necessário utilizar o telemóvel e o telefone militar para contactar a população alvo, que no início registava uma baixa taxa de respostas.

### 5.3 Procedimento

“Um procedimento é uma forma de progredir em direção a um objetivo” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 25). A realização desta investigação baseou-se num estudo descritivo, visto que este apresentou as características consideradas necessárias para desenvolver o nosso problema de investigação e para *a posteriori* confirmação e resposta da questão central.

Os estudos descritivos podem ser efetuados de diversos modos (Fortin, 2009), tendo a nossa opção recaído sobre os estudos descritivos simples, para a entrevista e sobre os inquéritos (por entrevista e por questionário).

Relativamente aos inquéritos por entrevista, foi efetuada uma análise de conteúdo através de uma técnica qualitativa, tendo como objetivo obter indicadores das competências chave dos oficiais subalternos de AdMil., que conjugados com uma

---

<sup>34</sup> “O investigador que utiliza o método qualitativo está preocupado com uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo. Ele observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresenta, sem procurar controlá-los” (Fortin, 2009, p. 22).

profissão “modelo<sup>35</sup>”, permitiram formular um questionário com base no questionário modelo do O\*Net. A realização das entrevistas deve-se a disponibilidade demonstrada pelos oficiais subalternos para conceder uma parte do seu tempo. A marcação das entrevistas foi efetuada via telefone com os respectivos oficiais. As entrevistas foram efetuadas individualmente, em locais e horários combinados<sup>36</sup> com os entrevistados, tendo sido gravadas com o consentimento dos interlocutores. Na marcação das entrevistas uniformes por telefone, foi preconizado uma média de 40 a 50 minutos para a realização das entrevistas, que foi cumprido na maior parte das entrevistas.

No concernente aos inquéritos por questionário, o período máximo disponibilizado para respostas foi de duas semanas, com início a 9 de Junho. Este questionário teve como objetivo principal verificar: quais as competências mais importantes e mais frequentes entre os oficiais subalternos de AdMil, por forma a responder e questão central da investigação. Com esse ensejo procurámos que os 49 oficiais subalternos de AdMil respondessem ao mesmo, mas só foi possível obter 37 respostas.

A análise dos dados obtidos pelos questionários foram introduzidos e codificados no SPSS, para que por conseguinte pudéssemos efetuar uma análise quantitativa dos dados obtidos com auxílio desta ferramenta. Assim, definimos um valor para as medidas, importância (Imp) e frequência (Freq), de acordo com as respetivas escalas (tabela 1), o que nos permitiu criar um quadro de transformação<sup>37</sup> (tabela 2) das competências. Os valores obtidos no quadro de transformação correspondem a soma dos valores atribuídos as escalas de medida da importância e da frequência. Ex: Escala Imp: 1,2,3=1; e Escala Freq 1,2,3 = 0, então Escala Imp + Escala Freq = 1.

**Tabela 1 – Critério de valoração para transformação das escalas de medida**

Medida	Importância					Frequência				
Escala	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Valor	1			2		0			2	



<sup>35</sup> Definimos uma profissão apresentada pela O\*Net (*Administrative Service Manager*, cfr. Anexo D), com características similares) a de um oficial subalterno de AdMil, nomeadamente nas áreas financeira e logística, tendo como objetivo cruzar com os dados obtidos através das entrevistas.

<sup>36</sup> Maior parte das entrevistas foram efetuadas no local e horário de serviço.

<sup>37</sup> Deste quadro de transformação foi excluído o domínio do contexto do trabalho, pois apresenta escalas de medida distintas dos outros domínios e os domínios background e educação e formação pois são só descritivos individuais.

A tabela 2 contém nela representados os quatro quadrantes, que são fruto da combinação entre a importância e a frequência. Assim teremos os quatro quadrantes com as seguintes designações: Q1=Irrelevantes; Q2=Críticos; Q3=Rotina; Q4=Core ou fundamentais.

Tabela 2 – Método de transformação das escalas de medida importância e frequência

Medida		Imp	
	Escala/valor	1,2,3 = 1	4,5 = 2
Freq	1,2,3 = 0	Q1 – Irrelevantes	Q2 – Crítica
	4,5 = 2	Q3 – Rotina	Q4 – Core

O quadro 3 reúne num quadro cromático os diferentes quadrantes com a respetiva descrição da sua combinação.

Quadro 3 – Quadrantes resultantes da combinação (Freq+Imp)

Q4=Imp alta + Freq alta = Core	Q1=Imp baixa + Freq Baixa = Irrelevantes
Q3=Imp baixa + Freq alta = Rotina	Q2=Imp alta + Freq Baixa = Críticos

## Capítulo 6

### Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

#### 6.1 Análise da Consistência interna por dimensões do modelo O\*net

O cálculo da consistência interna para cada uma das dimensões do questionário aplicado aos subalternos de AdMil, foi realizado através do *alfa de Cronbach*<sup>38</sup> (tabela 3).

Tabela 3 – Estatísticas de confiabilidade

Domínios das competências	Alfa de <i>Cronbach</i>	Nº de itens
Conhecimentos	.89	14
Contexto Trabalho	.68	20
<i>Skills</i>	.92	20
<i>Abilities</i>	.94	26
Estilos	.96	28
Atividades de trabalho	.93	28

O valor mais elevado foi de .96 para os estilos de trabalhos e o mais baixo foi de .68 para o contexto de trabalho, o que indica uma boa consistência do inquérito por questionário.

#### 6.2 Análise do Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista

No decorrer das entrevistas, os oficiais subalternos de AdMil referiram-se a várias competências que caracterizam o desempenho das suas funções. Tendo em vista a obtenção de indicadores sobre as competências mais importantes, elaborou-se uma análise de

<sup>38</sup> O alfa de *Cronbach* revela o nível de precisão entre cada um dos itens das competências.

conteúdo que é apresentada num quadro com as competências mais referidas por todos os oficiais de AdMil (tabela 4).

Tabela 4 – Competências apuradas nas entrevistas no domínio do conhecimento

Dom.	Competência <sup>39</sup> Definição	N=10
		Freq (%)
C O N H E C I M E N T O	<b>1. Administração e Gestão:</b> Conhecimento de princípios de negócios e administração que se utilizam no planeamento estratégico, alocação de recursos, modelos de recursos humanos, técnicas de liderança, métodos de produção, coordenação de pessoas e de recursos.	50
	<b>2. Economia e Contabilidade:</b> Conhecimento de princípios e práticas de economia, contabilidade, mercados financeiros, banca e análise e reporte de dados.	60
	<b>3. Recursos humanos e pessoal:</b> Conhecimento de princípios e procedimentos para recrutar pessoal, selecionar e capacitar o pessoal; compensação e benefícios, relações e negociações laborais, e sistemas de informação sobre recursos humanos.	50
	<b>4. Educação e Formação:</b> Conhecimento de princípios e métodos para desenhar programas de capacitação, ensino e instrução individual ou em grupo, e a avaliação da efetividade da capacitação.	30
	<b>5. Leis e governo:</b> Conhecimento de leis, códigos legais, procedimentos judiciais, jurisprudência, regulamentos governamentais, ordens do poder executivo, regras de dependências governamentais ou ministérios, e o processo político democrático.	40

A nível do conhecimento, destacam-se, com uma frequência de 50%, a Administração e gestão, RH e pessoal; e ainda a economia e contabilidade que atinge a frequência de 60%. Os dados refletem uma tendência para a existência de um do conhecimento mais relacionado com as finanças, o que pode estar relacionado com uma maior percentagem de indivíduos na amostra que se relacionam com a área financeira direta e indiretamente (áreas financeira e logística, respetivamente).

<sup>39</sup> As competências e respetivas definições são integrantes do modelo O\*net.



Tabela 5 – Competências apuradas nas entrevistas no domínio dos estilos de trabalho

Dom.	Competência <sup>40</sup> Definição	N=10
		Freq (%)
ESTILOS DE TRABALHO	<b>6. Liderança:</b> O trabalho requer disposição para dirigir, “tomar as rédeas”, dar opiniões e instruções.	40
	<b>7. Objetivo/Esforço:</b> O trabalho requer que estabeleça e mantenha objetivos que representem um desafio pessoal e efetue esforço para dominar a execução de tarefas.	30
	<b>8. Iniciativa:</b> O trabalho requer disposição pessoal para assumir responsabilidades e objetivos.	10
	<b>9. Cooperação:</b> O trabalho requer ser agradável com outros indivíduos no trabalho e demonstrar boa vontade e espírito de cooperação.	40
	<b>10. Zelo pelos outros:</b> O trabalho requer que seja sensível as necessidades e sentimentos de outros, ser compreensivo e amável no trabalho.	20
	<b>11. Resistência ao stress:</b> O seu trabalho requer aceitar críticas e lidar com situações de muito <i>stress</i> com calma e eficácia.	30
	<b>12. Adaptabilidade e flexibilidade:</b> O seu trabalho requer que se esteja disposto a mudar (positivo e negativo) e a uma considerável variedade no trabalho.	20
	<b>13. Fiabilidade:</b> O trabalho requer que se seja confiável, responsável, digno de confiança e cumprir com obrigações.	20
	<b>14. Integridade:</b> O trabalho requer que seja honesto e ético.	20
	<b>15. Pensamento analítico:</b> O trabalho requer analisar informação e usar lógica para enfrentar assuntos e problemas relacionados com o trabalho.	40

A nível dos estilos de trabalho, não há um que se destaque acima dos 50%, relativamente à frequência, mas há três competências que apresentam uma taxa de 40%, destacando-se das outras, nomeadamente liderança, cooperação e pensamento analítico.

Tabela 6 – Competências apuradas nas entrevistas no domínio das habilidades

Dom.	Competência <sup>41</sup> Definição	N=10
		Freq (%)
	<b>16. Compreensão de leitura:</b> Entender frases e parágrafos escritos em documentos escritos relacionados com o seu trabalho.	10
	<b>17. Escuta ativa:</b> Prestar atenção ao que as outras pessoas dizem, dando tempo para entender os argumentos expostos, fazer perguntas	20

<sup>40</sup> As competências e respetivas definições são integrantes do modelo O\*net.

<sup>41</sup> As competências e respetivas definições são integrantes do modelo O\*net.

H A B I L I D A D E S	quando apropriado, e não interromper em momentos inapropriados.	
	<b>18. Pensamento crítico:</b> Usar lógica e raciocínio para identificar as virtudes e os defeitos de soluções alternativas, conclusões ou problemas.	30
	<b>19. Aprendizagem contínua:</b> Entender as implicações de informação nova para resolver problemas e tomar decisões no presente e no futuro.	10
	<b>20. Supervisão:</b> Supervisionar e avaliar o próprio desempenho laboral e dos outros indivíduos da organização para implementar melhoras ou levar a cabo ações corretivas.	10
	<b>21. Coordenação:</b> Adaptar as suas ações em relação com as ações dos outros.	30
	<b>22. Persuasão:</b> Persuadir outros a mudarem a sua forma de pensar ou seu comportamento.	10
	<b>23. Negociação:</b> Reunir-se com outros e tratar de conciliar as suas diferenças.	30
	<b>24. (Identificar e) Resolver imprevistos:</b> (Identificar e) Determinar as causas de erros e operações e decidir o que fazer a respeito.	50
	<b>25. Julgamento e decisão:</b> Comparar os custos e os benefícios relativos de diferentes alternativas para poder escolher a mais adequada.	30
	<b>26. Gestão de tempo:</b> Administrar o próprio tempo e o dos outros.	70
	<b>27. Administração de recursos financeiros:</b> Determinar como se despendirá o dinheiro para que se realize o trabalho e também contabilizar esses custos.	30

A nível de habilidades, destacam-se (a identificação e) a resolução de imprevistos e a gestão de tempo com uma frequência de 50 e 70%, respetivamente.

Tabela 7 – Competências apuradas nas entrevistas no domínio das aptidões

Dom.	Competência <sup>42</sup> Definição	N=10
		Freq (%)
A P T I D Õ E S	<b>28. Compreensão oral:</b> A aptidão para ouvir e entender informação, e ideias apresentadas através de palavras e frases pronunciadas.	70
	<b>29. Compreensão escrita:</b> A aptidão para ler e entender informação e ideias apresentadas por escrito.	70
	<b>30. Expressão escrita:</b> A aptidão para transmitir informação e ideias por escrito de tal modo que outros entendam.	10
	<b>31. Fluência de Ideias:</b> A aptidão para desenvolver um leque de ideias sobre um tópico (o número de ideias é importante, não a sua qualidade, correção, ou criatividade).	50
	<b>32. Raciocínio Dedutivo:</b> A aptidão para aplicar regras gerais para	20

<sup>42</sup> As competências e respetivas definições são integrantes do modelo O\*net.

	problemas específicos, de tal modo que se produza respostas com nexos.	
	<b>33. Raciocínio Indutivo:</b> A aptidão para combinar peças de informação para formar regras gerais ou conclusões (inclui encontrar uma relação entre eventos aparentemente sem relação).	10

A nível de aptidões, destacam-se com uma frequência de 70% a compreensão oral e escrita, sendo de assinalar ainda a fluência de ideias com uma taxa de 50%.

Tabela 8 – Competências apuradas nas entrevistas no domínio das atividades do trabalho

Dom.	Competência <sup>43</sup> Definição	N=10
		Freq (%)
A T I V I D A D E S  D E  T R A B A L H O	<b>34. Obter informação:</b> Observar, receber, e por outro lado obter informação de todas as fontes principais.	10
	<b>35. Tomar decisões e solucionar problemas:</b> Analisar informação e avaliar resultados para escolher a melhor solução para resolver os problemas.	10
	<b>36. Organizar, planear, e priorizar o trabalho:</b> Desenvolver objetivos e planos específicos para dar prioridade, organizar, e cumprir com o seu trabalho.	10
	<b>37. Trabalhar com computadores:</b> Utilizar computadores e sistemas computacionais (incluindo <i>hardware</i> e <i>software</i> ) para programar, criar <i>software</i> , estabelecer funções, introduzir dados ou processar informação.	20
	<b>38. Comunicar com supervisores, pares ou subordinados:</b> Providenciar informação para os supervisores, pares, e subordinados por telefone, por escrito, por email, ou pessoalmente.	90
	<b>39. Comunicar com pessoas fora da organização:</b> Comunicar com pessoas fora da organização, representar a organização diante de clientes, o público, o governo e outras fontes externas. Esta informação pode ser por escrito, telefone ou por email.	10
	<b>40. Guiar, dirigir e motivar os subordinados:</b> Providenciar orientação e direção aos subordinados. Inclui-se a supervisão do desempenho destes e estabelecer padrões de rendimento apropriado.	30
	<b>41. Supervisionar e controlar os recursos:</b> Supervisionar e controlar os recursos e os gastos financeiros.	10

A nível das atividades de trabalho, destaca-se de todas a comunicação com os supervisores, pares ou subordinados com uma frequência de 90%, o que pode estar

<sup>43</sup> As competências e respetivas definições são integrantes do modelo O\*net.

relacionado com o fato de tratar-se indivíduos pertencentes a uma instituição militar com uma hierarquia bem definida e que exige comunicar com todos no desempenho das funções do oficial de AdMil.

Como já foi referido nos procedimentos, as entrevistas realizadas tinham como objetivo principal identificar competências específicas dos oficiais de AdMil a incluir no inquérito modelo da O\*net, tendo como base a profissão *Administrative Service Manager*. Portanto, foram incluídas todas as competências identificadas nas entrevistas, mesmo aquelas com frequência de 10%, nos questionários, com vista a verificar a sua importância e frequência com uma amostra mais representativa.

Na nossa entrevista inquirimos os indivíduos sobre a formação da AM, procurando perceber diante destes se esta era suficiente para o desempenho das suas funções, ao que apuramos de 90% dos inquiridos que a formação da AM é suficiente (tabela 9). Tal fato é também confirmado por 60% da amostra ao referir que a licenciatura, nas mais diversas áreas (Apêndice B), é suficiente para desempenhar as suas funções, e atendendo ao fato de que a AM atribui o grau de mestre a todos os oficiais de AdMil desde o ano letivo de 2007/8<sup>44</sup>.

No que concerne ao contexto de trabalho, 90% dos oficiais de AdMil referiram-se a aspetos específicos do seu trabalho, que foram incorporados no inquérito de acordo com o procedimento anteriormente explicado.

Tabela 9 – Formação e contexto do trabalho apurados nas entrevistas

Domínio	Aspetos a considerar <sup>45</sup>	N=10
		Freq (%)
<b>Educação e Formação</b>	<b>A. Formação da Academia Militar é suficiente</b> para o desempenho das funções do oficial de AdMil: Conhecimento de princípios e métodos desenvolvidos na Academia Militar.	<b>90</b>
	<b>B. Grau académico de Licenciatura suficiente:</b> Nível de formação necessário para desempenhar as funções.	<b>60</b>
<b>Contexto do trabalho</b>	<b>C. Ambiente de trabalho, perigos associados, condições climatéricas, horários, ritmo e o contacto com as pessoas.</b>	<b>90</b>

<sup>44</sup> O primeiro ano em que a AM deu o grau de mestre, incorporando o tratado de Bolonha no seu ensino.

<sup>45</sup> As competências e respetivas definições são integrantes do modelo O\*net.

Alicerçados também no modelo O\*net, questionámos os nossos interlocutores sobre as ferramentas e tecnologia que utilizam no desempenho das suas funções, tendo sido indicados com maior frequência os seguintes: internet, intranet, e email, computador e sistemas informáticos de gestão e contabilidade e o Microsoft Office (com 100% de frequência), e o telefone (com uma frequência de 80 %). O facto de haver uma referência a 100% do computador e de sistemas de gestão é indicador da importância do conhecimento de informática, pelo menos a nível de utilizador, o que foi referido explicitamente por dois interlocutores<sup>46</sup>. A ferramenta que foi menos referida foi o *fax*, facto que deve estar relacionado com o maior uso do telefone e do email (tabela 10). Do que apuramos das entrevistas, podemos afirmar que as ferramentas identificadas são parte integrante do desempenho das funções do oficial subalterno de AdMil.

Tabela 10 – Ferramentas e tecnologia

Ferramentas e tecnologia	N=10
	Freq (%)
<b>Internet, intranet e email</b>	<b>100</b>
<b>Computador e sistemas informáticos de gestão e contabilidade e o Microsoft Office</b>	<b>100</b>
<b>Telefone</b>	<b>80</b>
<b>Impressoras</b>	50
<b>Scâneres</b>	30
<b>Material de intendência da CRS</b>	30
<i>Fax</i>	10

### 6.3 Análise do Conteúdo dos Inquéritos por dimensões<sup>47</sup>

#### 6.3.1. Distribuição por Quadrantes<sup>48</sup> intercalares

Efetuada os procedimentos anteriormente explicados, apurou-se as competências por quadrantes. Em seguida efetuar-se-á a apresentação dos dados apurados.

<sup>46</sup> Devidos as restrições ao n.º de páginas de apêndices e anexos, não foi possível expor as entrevistas por completo.

<sup>47</sup> A análise do conteúdo dos inquéritos inclui o contexto de trabalho, as atividades de trabalho, os estilos de trabalho, as aptidões, as habilidades e os conhecimentos.

<sup>48</sup> Como já referimos o quadrante resulta da combinação entre a importância e a frequência. Para auxiliar na compreensão e interpretação dos gráficos expomos os intervalos de quadrantes, nomeadamente: Q1 = [0;1]; Q2 =] 1;2]; Q3 =] 2;3]; Q4 =] 3;4].

No que concerne ao conhecimento, identificou-se duas competências *core* (Q4), nomeadamente conhecimento sobre leis e governo e sobre a Economia e contabilidade. Foi também identificada uma competência de rotina, a Administração e Gestão (figura10).

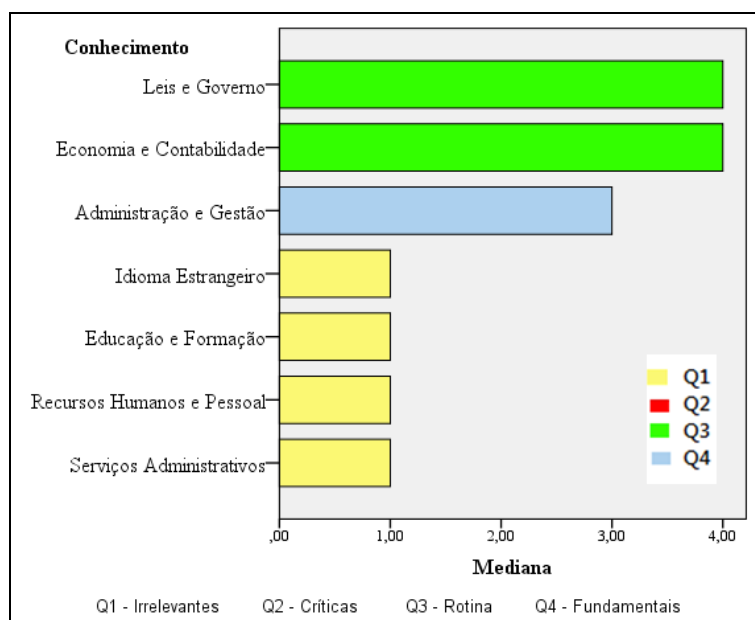


Figura 10 – Distribuição das competências do conhecimento por quadrante

Relativamente às habilidades, apurou-se três competências críticas (Q2), nomeadamente a Administração de recursos, a instrução e o julgamento e decisão, tendo sido identificada a resolução de imprevistos como uma competência de rotina (Q3). Foram identificadas duas competências irrelevantes (Q1) que podem ser um indicador da hierarquia militar, nomeadamente a negociação e a persuasão (figura 11).

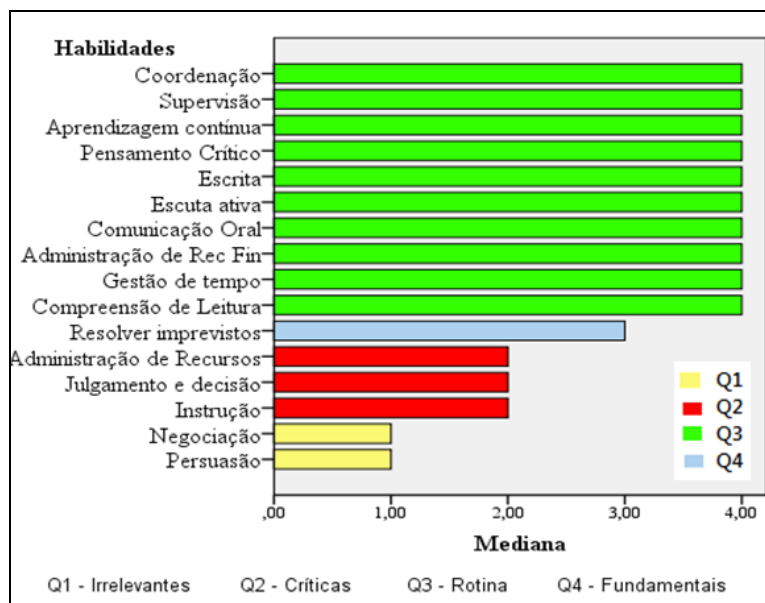


Figura 11 – Distribuição das competências de habilidades por quadrante

A nível das aptidões, identificou-se três competências críticas, nomeadamente o raciocínio dedutivo, a sensibilidade para os problemas e a atenção seletiva. Apurou-se ainda 4 competências importantes, nomeadamente a clareza do discurso, a compreensão escrita, a expressão oral e a expressão escrita (figura 12).

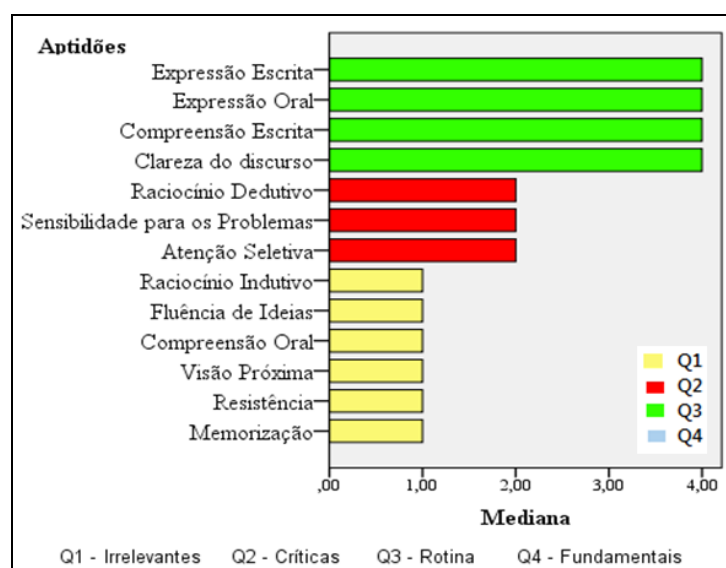


Figura 12 – Distribuição das competências das aptidões por quadrante

No que concerne aos estilos, apurou-se que o pensamento analítico é uma competência crítica para os subalternos de AdMil e a independência é irrelevante no desempenho das suas funções (figura 13).

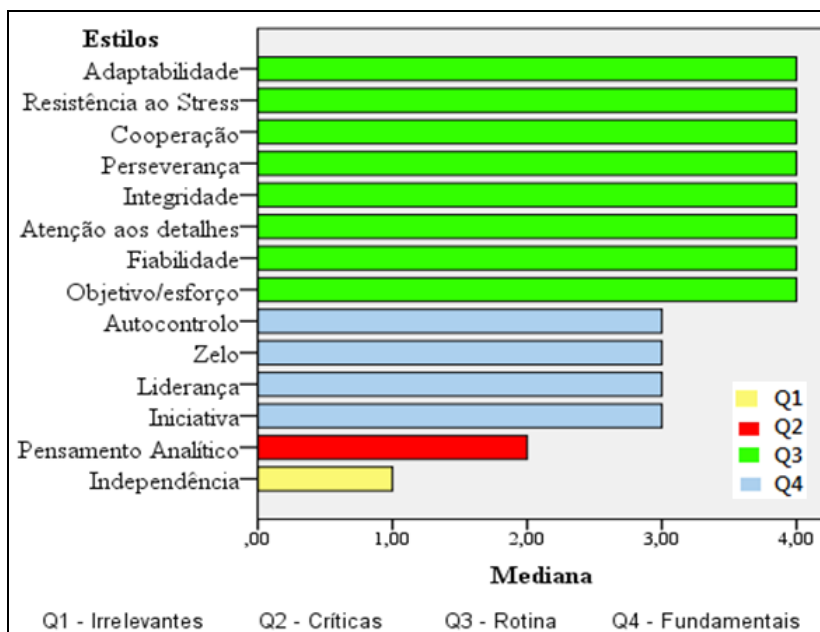


Figura 13 – Distribuição das competências dos estilos por quadrante

A nível de atividades de trabalho, maior parte das atividades inquiridas foi considerada de competência core. Julgou-se importante referir o facto de a competência estabelecer relações com outras pessoas ser considerada como de rotina (figura 14).



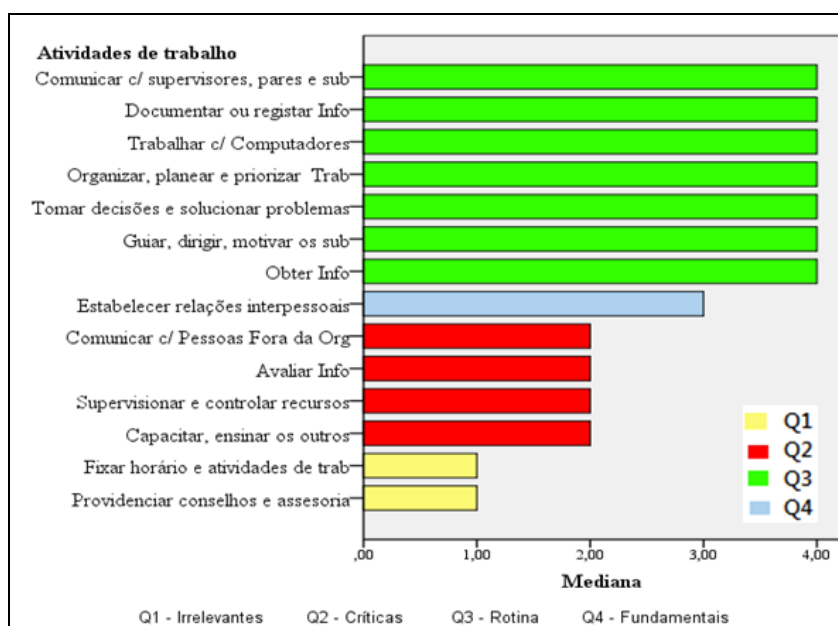


Figura 14 – Distribuição das competências das atividades de trabalho por quadrante

### 6.3.2. Análise das diferenças significativas das competências por áreas funcionais

Identificadas as competências por quadrantes, julgou-se importante perceber a sua relação com as áreas funcionais identificadas da amostra de oficiais subalternos de AdMil obtida. Com vista a facilitar a sua interpretação e compreensão, efetuou-se uma comparação das áreas funcionais por domínios de competências, identificando-se somente as que apresentam diferenças significativas.

A nível do conhecimento, identificou-se diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ) na competência leis e governo para as áreas funcionais comando/operacional (Média=M=1.00), financeira (M=3,07) e de Justiça e disciplina (M=4,00). Tal facto significa que o conhecimento das leis para a área operacional é irrelevante, para a área financeira é de rotina e para a área de justiça e disciplina é *core* (tabela 11).

Tabela 11 – Comparação da igualdade de valores médios para as áreas significativas

Conhecimento	Média das áreas Funcional		Diferença Médias (I - J)	Sig <sup>49</sup>
	I	J		
Leis e governo	Comando/Operacional (1,00)	Financeira (3,07)	-2,07*	<b>0,02</b>
		Logística (3,25)	-2,25	0,08

<sup>49</sup> Nível p significância.

Justiça e Disciplina (4,00)	-3,00*	<b>0,04</b>
--------------------------------	--------	-------------

\*A diferença média é significativa no nível 0.05

No que concerne as habilidades, há diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ) em duas competências, nomeadamente a persuasão e a administração de recursos financeiros. Relativamente a administração de recursos financeiros, há diferenças entre as áreas funcionais comando/operacional ( $M=1.00$ ) e financeiras ( $M=3,44$ ). Estes dados significam que as habilidades de administração de recursos financeiros são irrelevantes para a área comando/operacional, e de rotina para a área financeira. No que concerne a persuasão, há diferenças entre as áreas funcionais Logística ( $M=1.00$ ) e Justiça e Disciplina ( $M=4.00$ ). Estes dados significam que as habilidades de persuasão são irrelevantes para a logística, e core para a área Justiça e Disciplina. (tabela 12).

Tabela 12 – Comparação da igualdade de valores médios para as áreas significativas

Habilidades	Média das áreas Funcionais		Diferença Médias (I - J)	Sig
	I	J		
Administração de Recursos Financeiros	Financeira (3,44)	Logística (2,50)	0,94	0,46
		Comando/Operacional (1,00)	2,44*	<b>0,00</b>
		Justiça e Disciplina (2,50)	0,94	0,70
Persuasão	Logística (1,00)	Financeira (2,19)	-1,19*	<b>0,28</b>
		Comando/Operacional (1,00)	0,00	1,00
		Justiça e Disciplina (4,00)	-3,00 *	<b>0,03</b>

\*A diferença média é significativa no nível 0.05

No que concerne aos estilos, há diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ) na competência perseverança entre as áreas funcionais logística (1.00) e financeira (3.04). Estes dados significam que o estilo de perseverança é irrelevante para a área logística, e de rotina para a área financeira (tabela 13).

Tabela 13 – Comparação da igualdade de valores médios para as áreas significativas

Estilo	Média das áreas Funcionais		Diferença Médias (I - J)	Sig
	I	J		
Perseverança	Financeira (3.04)	Logística (1,00)	2,04*	<b>0,03</b>
		Comando/Operacional (2,25)	0,79	0,66
		Justiça e Disciplina (3.00)	0,04	1,00

\*A diferença média é significativa no nível 0.05

Neste subcapítulo foi confirmada a H2, tendo sido identificadas as competências caracterizadoras com diferenças significativas, nomeadamente a perseverança, a persuasão, a administração de recursos financeiros e as leis e governo.

#### 6.4. Análise do contexto do trabalho

A nível do contexto identificou-se vários aspetos que permitem caracterizar o ambiente de trabalho do oficial subalterno de AdMil, nomeadamente o horário é regular para uma grande parte dos oficiais subalternos e a sua média de horas de trabalho é de 40 horas semanais. Há também a salientar o facto de ser considerado pelos inquiridos que as suas decisões tem grande peso ou consequências, o que se alia com outro aspeto mencionado, a seriedade dos erros cometidos que não podem ser facilmente corrigidos, que é também elevada, o que pode estar associado ao facto de 73% da amostra desempenhar funções em áreas financeiras. Poder-se-ia debruçar sobre mais aspetos, mas referir-se-á a mais dois aspetos, nomeadamente a responsabilidade pelos resultados e a liberdade de tomar decisões que são elevadas, o que conjugado com os outros fatores, já referenciados, demonstram a responsabilidade e importância das funções desempenhados pelos subalternos de AdMil (tabela 14).

Tabela 14 – Estatísticas descritivas do contexto de trabalho

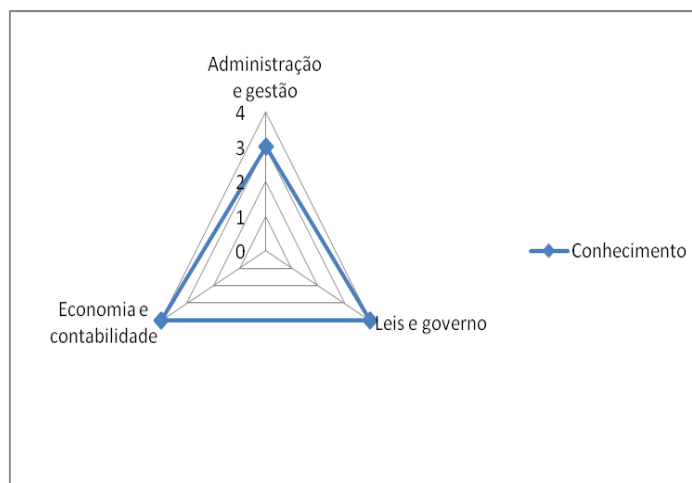
Contexto do trabalho	N	Média	Moda	Desvio padrão
Regularidade do Horário	37	1,16	1,00	0,37
Tempo Correndo/Caminhando	37	2,14	2,00	0,82

Freq está ao Ar livre	37	2,46	1,00	1,46
Horas de Trabalho semanal	37	2,49	3,00	0,56
Freq Fala para o Público	37	2,65	1,00	1,44
Tempo c/ movimentos repetitivos	37	3,05	2,00	1,10
Freq Lida c/ Indivíduos Desagradáveis	37	3,27	4,00	1,12
Imp atividades repetitivos	37	3,51	4,00	1,22
Liberdade tomar decisões	37	3,59	4,00	0,80
Liberdade nas tarefas	37	3,65	4,00	0,68
Seriedade do erro	37	4,03	4,00	0,87
Consequência das decisões	37	4,03	4,00	0,73
Freq Escreve Cartas/Memorandos	37	4,05	4,00	0,78
Tempo que passa Sentado	37	4,14	4,00	0,79
Contato c/ pessoas	37	4,19	5,00	0,91
Responsabilidade pelos Resultados	37	4,27	5,00	0,93
Freq deve cumprir prazos	37	4,30	5,00	0,81
Imp trabalhar c/ pessoas	37	4,41	5,00	0,83
Freq usa o email	37	4,95	5,00	0,23
Freq tem conversas cara a cara	37	4,97	5,00	0,16
Freq Conversas telefônicas	37	4,97	5,00	0,16
N válido (de lista)	37	-	-	-

### 6.5 Perfil de competências do oficial subalterno de Administração Militar

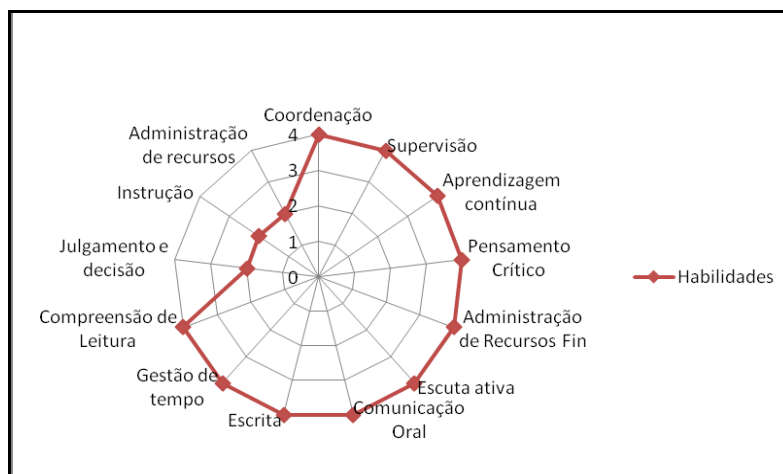
Efetuada a apresentação e breves ilações sobre as competências apuradas, tecer-se-á ilações sobre as competências apuradas, bem como ilustrar-se-á, numa síntese por domínios, as competências críticas (Q2) e as competências *core* (Q4).

A economia e contabilidade, bem como as leis e governo constituem competências fundamentais do conhecimento, como já foi referido Tal facto dever-se-á essencialmente ao facto de 73% da população alvo desempenhar funções de adjunto financeiro, o que implica que tenham que gerir os recursos financeiros das UEOE onde desempenham funções, incluindo a aquisição de bens e serviços de acordo com os trâmites da legislação. Foi ainda incluída a competência administração e gestão que é de rotina para o oficial de AdMil, uma vez que está associado a percepção que se tem das funções desempenhadas por estes, o que foi agora comprovado pelos inquiridos (figura 15).



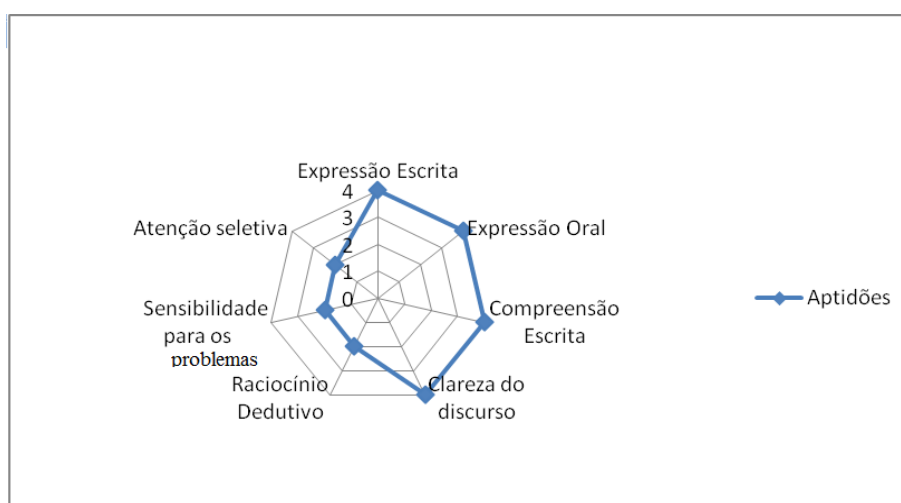
**Figura 15** – Perfil de competências do conhecimento

Relativamente às habilidades, identificou-se três competências críticas, já referenciadas. Relativamente à administração de recursos e ao julgamento e decisão, tal poderá estar relacionado com a gestão dos recursos que deve efetuar o subalterno de AdMil (indiretamente para os oficiais em funções financeiras, diretamente para os oficiais em áreas logísticas e de comando/operacional). Relativamente à instrução, tal facto dever-se-á essencialmente às capacidades técnicas específicas dos oficiais de AdMil que ao receberem diretivas superiores, com alterações a nível de procedimentos financeiros com consequências para a unidade, devem incorporar tais leis as unidades e ensinar os indivíduos das suas secções a operar nas “realidades novas” e as suas implicações, bem como aconselhar o comandante sobre tais assuntos. De entre as várias competências fundamentais referir-se-á três, em particular, pelo facto de julgar-se serem de maior destaque, nomeadamente a gestão de tempo, a coordenação e a supervisão. Relativamente a gestão de tempo, é determinante pois como já se referiu os subalternos são responsáveis pelos resultados das suas ações, e havendo uma elevada seriedade dos erros por estes cometidos, que podem advir, por exemplo, do não cumprimento dos prazos legais num processo aquisitivo com recurso ao lançamento público. O cumprimento dos prazos legais exige uma boa capacidade de coordenação e de supervisão, uma vez que a realização de tarefas é distribuída pelos membros das secções, devendo ainda o oficial garantir que as tarefas sejam bem executadas através da supervisão (figura16).



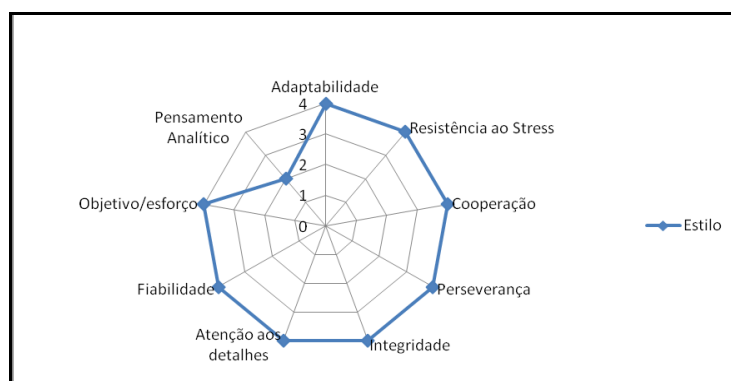
**Figura 16** – Perfil de competências das habilidades

No que concerne as aptidões, as competências identificadas como *core* relacionam-se diretamente com o contexto do trabalho, em que há uma grande frequência de interação com pessoas, quer por telefone, quer via email ou pessoalmente. Relativamente às competências críticas, a atenção seletiva é crucial para os oficiais subalternos, principalmente os que desempenham funções em áreas financeiras, pois precisam de efetuar as diversas operações contabilísticas sem erros, nem omissões, cumprindo a legislação. Outra competência que é de se ressaltar é a sensibilidade para os problemas que está, ou pode estar ligada, ao raciocínio dedutivo, pois se o oficial puder prever através de ilações e deduções que uma operação possa correr mal, rapidamente poderá corrigi-la, se for o caso, ou conduzi-la a quem o possa fazer (figura 17).



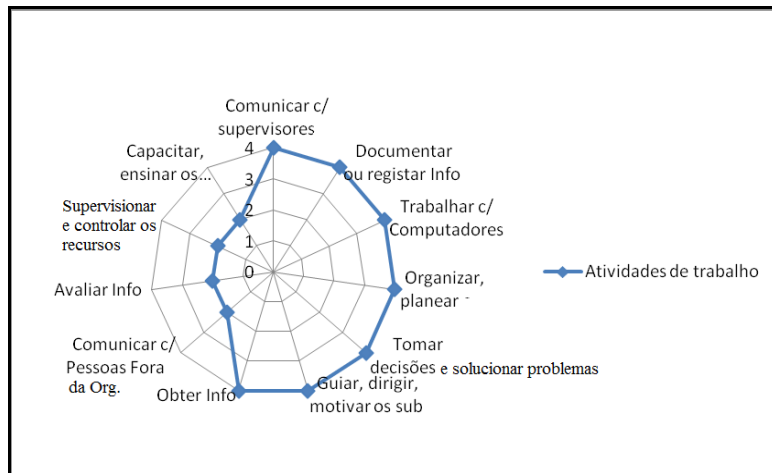
**Figura 17** – Perfil de competências das aptidões

A nível de estilos, o pensamento analítico é o único que foi considerado crítico pelos oficiais de AdMil, o que poderá estar relacionado com o facto de terem que se efetuar operações contabilísticas no final do ano económico, onde se verificam os erros, que eventualmente foram cometidos, ou pode estar relacionado com a prossecução de um processo legal que o oficial de Justiça tenha que apurar factos. No que diz respeito as competências identificadas como fundamentais, destacar-se-á a fiabilidade e a resistência ao *stress*, pelo facto de o desempenho das funções do oficial implicar que se seja digno de confiança, e que se saiba lidar com todos os processos, e situações que lhe são apresentados de modo ponderado, e com a máxima eficiência e calma (figura 18).



**Figura 18** – Perfil de competências dos estilos de trabalho

As atividades de trabalho identificadas como críticas e *core*, demonstram o porquê da existência das competências referenciadas nos outros domínios, não sendo necessário debruçar-se sobre alguma em específico (figura 19).



**Figura 19** – Perfil de competências dos atividades de trabalho de trabalho

Definido o perfil de competências podemos afirmar que foi confirmada a H1, sendo o conjunto de competências críticas e comuns a todos os oficiais subalternos de AdMil aquelas que foram retratadas no perfil dos vários domínios que não apresentam diferenças significativas, ou seja, são todas as Q2 e Q4, exceto a administração de recursos financeiros, a persuasão, leis e governo que apresentam diferenças significativas entre algumas áreas funcionais.



## Capítulo 7

### Considerações Finais

#### 7.1 Conclusões

A elaboração e o desenvolvimento do tema em epígrafe, “Competências dos oficiais subalternos de AdMil” foram alicerçadas e orientadas com vista a resposta da questão central definida, nomeadamente “Quais as competências chave que caracterizam os diversos cargos desempenhados pelos oficiais subalternos de AdMil de modo a atingirem os desempenhos esperados pelo Exército?”.

Relativamente as hipóteses levantadas no início desta investigação, foram ambas confirmadas, passar-se-á então a sua alusão:

Quanto à H1 (Há um conjunto de competências *core* e críticas comuns a todos os oficiais subalternos independentemente das suas áreas funcionais), foi confirmada pelos gráficos de competências por domínios no capítulo 6 construídos a partir das respostas dos inquiridos por questionário e pelo perfil de competências excluídas as competências administração de recursos financeiros e as leis e governo.

Relativamente à H2, (Há diferenças significativas no desempenho de funções do oficial subalterno enquanto comandante de pelotão, adjunto-financeiro e logístico), foi confirmada pelas tabelas de diferenças significativas por áreas funcionais, apresentadas no capítulo 6.

Relativamente às questões derivadas, foram respondidas ao longo desta investigação, passar-se-á a sua exposição:

Há diferenças significativas no desempenho de funções do oficial subalterno enquanto comandante de pelotão, adjunto-financeiro e em outras? Se houver, quais?

Apurou-se através das tabelas de comparação de igualdade de valores médios que existiam diferenças significativas ( $p < 0.05$ ) nos domínios de competências do conhecimento e das habilidades, para as competências:

- Leis e governo para a área funcional Comando/Operacional relativamente as áreas financeira e de Justiça e Disciplina;

- Persuasão para a área logística relativamente a área Justiça e Disciplina
- Administração de recursos financeiros para a área Comando/Operacional relativamente a área Financeira;
- Perseverança para a área funcional logística relativamente a área financeira.

A formação da AM é suficiente para o desempenho das funções?

Esta questão teve uma resposta positiva, tendo sido obtida uma percentagem de 90% de afirmações, nesse sentido, dos entrevistados. Não obstante, alguns oficiais de AdMil, fazem referência a necessidade de se tornar a formação mais prática, sendo virada mais para as funções que irão desempenhar, alertando também para a necessidade de se aprofundar alguns conhecimentos ao longo da formação na AM, nomeadamente nas áreas da legislação, informática (como utilizador) e comando de homens (que é considerada pelos próprios um aspeto difícil de colmatar devido as vicissitudes da AM).

Quais as competências necessárias ao desempenho do oficial subalterno de AdMil?

Foram consideradas competências necessárias ao desempenho das funções do subalterno de AdMil, as competências de quadrante 2 (críticas), 3 (rotina), e 4 (*core* ou fundamentais), sendo dada especial ênfase as de quadrante 2 e 4.

No que concerne à questão central, foram apuradas as competências-chave (*core* e fundamentais) dos oficiais subalternos de AdMil, tendo sido discriminadas e claramente expostas de acordo com os domínios associados. Foi fator de merecida atenção, a perceção das competências e a sua relação com as funções desempenhadas pelos subalternos de AdMil, tendo sido para isso estabelecido um quadro com as diferenças significativas entre as competências por áreas funcionais.

O perfil de competências vai cumprir o objetivo de se construir um modelo de competências para os oficiais subalternos de AdMil, excluindo as competências que apresentam diferenças significativas por área funcionais.

## 7.2 Limitações da Investigação

A elaboração desta investigação com a máxima otimização desejada teve alguns obstáculos que passar-se-á a referir de modo sucinto e objetivo.

A inexistência de um quadro legal que suporte ou caracterize especificamente as funções/cargos desempenhados pelo oficial subalterno de Administração Militar, dificultou o estabelecimento de um paralelismo com uma função civil, que poderia ser útil para que

se percebesse e identificasse eventualmente competências a incorporar no modelo de competências para o subalterno de AdMil.

O facto de haver dificuldade em obter uma base de dados atualizada, no momento da investigação, com as colocações e os contatos da população alvo, o que dificultou bastante a resposta aos inquéritos, associado ao facto de não poder aceder aos dados da intranet por ser um aluno oriundo dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), obrigando a recorrer a camaradas de curso para obter a lista utilizada nesta investigação.

O número limitado de páginas, anexos e apêndices permitidos pela Norma de Execução Permanente (NEP) 520/2011 para a redação de TIA, para além de ser incluído a bibliografia nas páginas do texto diminuem a possibilidade de se obter um trabalho mais completo quanto se pretenderia.

Por último, mas não menos importante, entrevistar uma amostra aceitável pode levar algum tempo (Lepsinger & Lucia, 1999, p. 71). De acordo com estes autores para uma população alvo como a desta investigação, 49 elementos, devia ter sido obtida uma amostra de 44 (Lepsinger & Lucia, 1999, p. 69), o que não foi possível devido ao reduzido tempo exclusivo reservado a investigação.

### **7.3 Desafios para investigações futuras**

A realização desta investigação suscitou o levantamento de novas questões que o tempo e o facto de não se pretender o foco traçado pela questão central impediram de ver satisfeitas. Assim, propõe-se a realização de estudos com vista a resposta das seguintes questões:

Qual é a influência da rotação de pessoal no desempenho e na motivação dos oficiais subalternos de AdMil?

Como se pode melhorar a formação ministrada aos futuros oficiais subalternos de AdMil? Tendo em conta as debilidades mencionadas pelos oficiais subalternos de AdMil no decorrer desta investigação;

Quais as vantagens e desvantagens de ser um adotado um sistema de formação para o futuro oficial de AdMil semelhante ao implementado em outros países europeus? Em que a formação militar é efetuada após concluído o ensino superior, tendo como base as competências aqui apuradas para definir as vantagens e desvantagens de tal opção.

## Bibliografia

### Livros

- AAVV (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*, Lisboa, Editorial Verbo
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*, Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: a model for effective performance*, John Wiley & Sons, Inc, New York
- Brannick, M. & Levine E.(2002). *Job analysis : methods, research, and applications for human resource management in the new millenium*, Thousand Oaks, California, Sage Publications
- Cascão, F. & Cunha, N. (1998). *Gestão De Competências - Novas Perspectivas na Gestão de Recursos Humanos*, Porto, Edições IPAM
- Cascão, F. (2005). *Gestão por Competências*, Porto, Edições IPAM
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, Lisboa, Edições Sílabo, 1ª edição
- Dalziel, M. & Bernard A. (1992). *Des Competences Et Des Hommes: Le Management Des Ressources Humaines en Europe*, Paris, Les Éditions D'Organisation
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação da Concepção à Realização*, 5ª edição, Loures, Lusociência
- Ghorpade, J. (1988). *Job Analysis: a handbook for the human resource director*, New Jersey, Prentice Hall
- IEFP,( 2007). *Da análise dos postos de trabalho ao estudo das profissões*, Lisboa, Edição IEFP
- Lucia, A.& Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, São Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer A Willey Imprint;

- Parente, C. (2008), *Competências: Formar e Gerir Pessoas*, Porto, Edições Afrontamento
- Pereira, A. E Poupá, C. (2003). *Como escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico usando o Word*, Lisboa, Sílabo
- Quivy, R. e Campenhoudt L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gravita. 2ªEdição
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M: (1993). *Competence at Work*, New York, JohnWiley & Sons

### **Artigos e Publicações**

- Ennis, M.R. (2008). *"Competency Models: A Review of The Literature and the role of ETA"*, Internet: consultado em 16 de Março de 2012, às 19h10m
- Coelho, M e Rouco, J. (2012). *Diferentes Abordagens Sobre o Conceito de Competência*, in Proelium, N.º 2, SÉRIE VII, p. 7-26
- IEFP (2011), *Classificação portuguesa das profissões 2010*, Lisboa, internet: consultado em 16 de Março de 2012, às 19h10m
- Le Deist, F.D. e Winterton, J. (2005). *"What is competence?"*, in Human Resource Development International, N.º 8, Volume 1, p. 27-46

### **Legislação e Regulamentos**

- AM (2011). NEP nº 520/2011, [policopiado], Lisboa, Academia Militar, 30 de Junho
- Decreto -Lei nº 236/99, in Diário da República, II Série – B, nº 4, 20 de Novembro
- Decreto Regulamentar nº 70/94, in Diário da República, Série I - B/ 1ª Série, nº 293, 21 de Dezembro

### **Sites consultados**

- <http://acronyms.thefreedictionary.com/ETA>. Acedido em 11 de julho de 2012, às 21h50m
- <http://www.academiamilitar.pt/>. Acedido em 11 de Julho de 2012, às 20h55m
- <http://www.exercito.pt>. Acedido em 15 de Dezembro de 2011, às 20h00m

<http://www.IEFP.pt>. Acedido em 11 de Março de 2012, às 11h55m

<http://www.onetonline.org>. Acedido em 10 de Fevereiro de 2012, às 20h00m

<http://www.parlamento.pt>. Acedido em 11 de julho de 2012, às 22h12m.

<http://www.priberam.pt>. Acedido em 13 de Julho, às 18h50m

intranet do exército, comando de pessoal, consultada em 30 de Novembro de 2011 às 17h45m.

## APÊNDICE A – GUIÃO DE ENTREVISTA

No âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), e seguindo o objetivo de alcançar o grau de Mestre em Administração Militar, com o TIA subordinado ao tema **“Competências dos oficiais subalternos de AdMil”**, apresenta-se o guião desta entrevista.

O objetivo adstrito é recolher dados relativos a natureza do trabalho, os desafios enfrentados no dia-a-dia, e comportamentos específicos que são adotados pelos oficiais subalternos de AdMil no desempenho das suas funções.

Com o fim de tornar a investigação mais funcional, pretende-se realizar entrevistas a alguns oficiais subalternos de AdMil do Exército, independentemente da sua função ou cargo.

A entrevista vai tomar cerca de 45 minutos do seu tempo (previsão). Abaixo estão apresentadas as questões que farão parte da entrevista.

### **A. Enquadramento Funcional**

1. Nome. Qual é o seu cargo/função e posto? Há quanto tempo?
2. Qual a sua dependência funcional?
3. Qual é a importância da sua função?
4. Descreva o contexto do seu trabalho?

### **B. Tarefas**

5. Quais são as suas tarefas (descreva-as)?
  - a) Quais as mais importantes?
  - b) Quais as que lhe ocupam mais tempo?

### **C. Conhecimentos, aptidões e habilidades**

6. Qual é o conhecimento necessário para desempenhar as suas funções?
7. Quais são os *skills*/habilidades necessários para desempenhar a sua função?
8. Que *abilities*/aptidões são necessários no desempenho da sua função?

**D. Responsabilidades (pessoas, materiais e dinheiro) e ferramentas**

9. É responsável por pessoas, materiais e verbas? Quais?
10. Que ferramentas e tecnologia são usadas na sua função?
11. Descreva uma situação vivida por si ou por outros, em que tenha corrido bem:
  - c) Na relação com os pares, chefes e clientes
  - d) Na relação com os materiais
  - e) Na relação com as verbas

**E. Outputs da Função**

12. Se tiver que definir os produtos/resultados da sua função quais seriam?



## APÊNDICE B – ENTREVISTAS

3. Qual é a importância da sua função?	
Cp	Expressões-chave das entrevistas
1.	E1: “ (...) Cabe-me coadjuvar o meu chefe, o planeamento, o controlo de armazéns (tenho dois civis encarregados de armazém), (...) a gestão de <i>stock</i> através do sistema AS400 (...).”
	E2: “ (...) O papel de chefe da logística (...) é um papel importantíssimo entre o equilíbrio e as economias existentes, e permitir que com essas economias seja possível cumprir a missão, com o mínimo de recursos possível.”
2.	E3: “ Sou o responsável máximo pelas Finanças do HMP.”
	E 6: “ (...) Garantir uma gestão dos recursos financeiros por forma a apresentar as contas da unidade quer ao diretor quer as entidades que supervisionam a unidade.”
	E4: “ (...) Tenho a responsabilidade da minha secção o orçamento do EXE (...) o pagamentos de indemnizações e dos vencimentos aos militares e funcionários civis do EXE (...) ”
	E5: “ (...) Tenho sob minha responsabilidade o pagamento dos vencimentos ao Exército (a cerca de 27000 pessoas) (...); Elaborar a conta de gerência do Exército para o TC (...). Efetuar a supervisão financeira e contabilística das unidades.”
6.	E7: “ A minha função é importante pois permite integrar os militares (...) no Exército (...). Assim, é nosso dever demonstrar através de palavras e ações os valores militares, o motivo da existência da unidade (...).”
	E8: “ Substituir o comandante da CRS (...) sou responsável por assuntos da companhia inerentes a função: o planeamento, operações, propostas de atividade, propostas de treino, propostas de material, propostas de enquadramento do material, etc. Substituo o chefe da SOIS, sou responsável pela elaboração dos planos solicitados a SOIS pelo CMD da EPS.”
	E9: “Estabeleço a relação entre o comandante de companhia e o pelotão, efetuando o contato direto com o pelotão.”
	E10: “Estabeleço a relação entre o comandante de companhia e o pelotão (...) difundo as diretrizes que recebemos do comandante nas diversas atividades, e transmito as preocupações dos militares ao comandante.”

4. Pergunta: Descreva o contexto do seu trabalho.	
Cp	Expressões-chave das entrevistas
5.	E1: “ (...) Uma parte é o controlo de procedimentos (...), compra de materiais (...); Quando no gabinete estou (...) a ver as questões legais de algum contrato (...). ”
	E 3: “ (...) preparar os procedimentos para a aquisição dos bens e serviços necessários (...).”
	E 6: “ (...) garantir o cumprimento dos prazos legais para as prestações de contas (...).”
	E 5: Somos a entidade que tem de filtrar normativos, difundir e produzir normativos, explicar e adequar as leis a realidade do Exército (...).”

<b>1.</b>	E 1: “ (...) Uma parte é o controlo de procedimentos (...), compra de materiais (...).”
	E 5: somos o último elo na da cadeia técnica. A informação é imensa, (...) exige uma grande capacidade de síntese e perceção das prioridades (...).”
<b>30.</b>	E 1: “ (...) no gabinete estou a redigir documentos, a ver as questões legais (...).”
<b>A</b>	E 1: Quando no gabinete estou (...) a ver as questões legais de algum contrato, passo muito tempo sentado. A exigência física é só nas aulas de treino físico. ”
	E 2: “ (...) Passo a manhã inteira a olhar para números e a fazer lançamentos (...).”
	E 4: “ (...) passo a maior parte do tempo sentada; O horário de funcionamento é das 9h às 17h.”
	E 5: “O trabalho não é exigente a nível físico (...).”
	E 9: O meu expediente inicia às 8h e termina às 17h.”
	E 7: “ (...) Num ano cheguei a ter 48 dias de exercícios de campo (atividade operacional superior aos exercícios da academia), exposto a diversas condições climáticas (chuva e calor) e outros fatores de risco inerentes ao apoio (...). (...) O horário em dias normais é das 8h30 às 17h.”
	E 10: “A função implica operar em qualquer condição climática.”
	E 8: “ (...) O desempenho das minhas funções implica operar em qualquer tipo de ambiente, independentemente das condições climáticas (...). O meu horário é das 8h30 às 17h.”
<b>11.</b>	E 6: “A minha função envolve muito <i>stress</i> , porque estou a desempenhar as funções de chefe da subsecção dos recursos financeiros ao mesmo tempo (...).”
	E 2 “ (...) O hospital proporciona um trabalho que é equiparável a um regimento de bombeiros (...), há sempre problemas a surgir de todo o lado, respostas para dar e um leque de atividades (...).”
<b>3.</b>	E 6: “ Sou responsável pela avaliação de civis (...). Capacidade de gerir conflitos decorrentes das avaliações (...).”
<b>2.</b>	E 6: “ (...) garantir o funcionamento da unidade com o mínimo de recursos e pessoal possível (...).”
<b>38.</b>	E 1: “ (...) às vezes convido alguns fornecedores para algumas reuniões (...).”
	E 3: “A minha função obriga a interagir com as pessoas para saber as necessidades do hospital, para que possamos preparar os procedimentos para a aquisição dos bens e serviços necessários (...) contato com os fornecedores por telefone e email (...).”
	E 4: “ Estabeleço contatos com o banco e algumas entidades relacionadas com os cartões de crédito e com assuntos financeiros (...) a nível de tesouraria contactamos muito com as unidades (...) normalmente por telefone; para formalizar assuntos utilizo o email.”
	E 5: “ (...) chego a ter entre 40-50 chamadas recebidas, fora as que efetuo; (...) recebo e envio muitos emails, através dos quais procuro resolver os problemas apresentados. O desempenho da minha função implica alguma interação com as pessoas cara a cara (...).”
	E 7: “ (...) Durante os apoios e cerimónias, interagimos com militares das mais diversas unidades e com a população (...) No desempenho da minha função utilizo o telefone e o email.”
	E9: “A informação que eu recebo é maioritariamente através de emails (...), estabeleço alguns contatos via telefone quando necessário. (...) O meu dia-a-dia passa pelo contato com o pessoal do pelotão, para dar ordens e tarefas a realizar.”
	E 10: “ Todos os dias tenho que interagir com pessoas. Durante o dia recebemos e enviamos emails relativos as tarefas da companhia e a alguns exercícios.”

28.	E 5: “A capacidade de comunicação e interpretação são prioritárias (...).”
21.	E 4: “(...) Funcionamos aqui com duas equipas relação de trabalho, maioritariamente com militares (...).”
20.	E 9: “ Estabeleço o comando na base da confiança, sem descurar da supervisão necessária, pois há riscos de haver desvios de combustíveis e lubrificantes.” E 10: “ O trabalho não se limita ao gabinete, passa por supervisionar e controlar a execução das tarefas, obter feedback e um contato com os materiais de intendência para garantir aprendizagem contínua.”
35.	E10: “ Devo apurar a possibilidade de apoio as várias entidades (civis e militares) (...).”
40.	E 2: “ (...) As relações humanas são muito boas. Esta secção tem uma nuance, pois só dispõe de 8 militares dos 38 funcionários da secção, (...) procuro criar um espírito de equipa e motivar as pessoas para conseguir que as pessoas deem sempre mais um bocado.”
39.	E 6: “ (...) cabe a mim contactar os clientes e fornecedores via telefone e email.”
22.	E 5: “ (...) a persuasão é prioritária (...).”

5. Quais são as suas tarefas? Quais as mais importantes? Quais as que lhe ocupam mais tempo?	
Cp	Expressões-chave das entrevistas
40.	E 3: “ (...) Coordeno as tarefas das funcionárias civis e militares que respondem perante a mim; No final do mês, reporto a entrega de receitas; tenho que agregar os pedidos e efetuar a escolha do material de acordo com as especificações (...).” E 6: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são (...) e a coordenação dos membros da equipa (...).” E 4: “ Tenho que coordenar as duas equipas, a da receita e da despesa; resolver os problemas que vão aparecendo, aconselhar o capitão na tomada de decisão; filtro da informação que vai chegar ao capitão (...).”
38.	E 2: “ (...) ver o email de serviço, além da centena de telefonemas que vou atender. Vou verificar os despachos a efetuar, esclareço as dúvidas que forem necessárias relativas ao despacho, questiono sobre os custos de reparação de alguns equipamentos (...) Vou a despacho com o administrador.” E 6: “ As tarefas que ocupam mais tempo são (...) a supervisão dos subordinados e a gestão de informação a apresentar ao escalão superior. (...) As tarefas mais comuns passam por efetuar despachos de expediente ao diretor, responder a pedidos logísticos da unidade.” E 4: “ (...) aconselhar o capitão na tomada de decisão; filtro a informação que vai chegar ao capitão, para além de fazer algum contato com as unidades (...).” E 7: “ A tarefa principal é comandar os homens (no caso 30, o que é raro atualmente).”
20.	E 4: “A tarefa mais importante é o pagamento dos vencimentos devido as consequências que possam advir do pagamento ou não de vencimentos na data estabelecida.” E 6: “ As tarefas que ocupam mais tempo são (...) a supervisão dos subordinados e a gestão de informação a apresentar ao escalão superior.” E 2: “ (...) As tarefas mais importantes passam por assegurar que os elementos que trabalham nesta secção logística desenvolvam as suas tarefas e monitorizar as tarefas desenvolvidas por estes (...).”
39.	E1: “(...) trato de alguns assuntos diretamente com fornecedores; trato de algumas

	questões legais de contratos (...).”
41.	E9: “Tenho a responsabilidade de prestar apoio em exercícios; cedemos equipamento a outras unidades (...).”
	E3: “(...) Outra tarefa de extrema importância é a dívida dos Laboratórios militares, pois devemos mantê-la controlada (podem passar de 2 Milhões para 8 Milhões de modo quase instantâneo).”
	E7: “Sou responsável por todo o equipamento da CRS, devendo garantir a sua conservação e manutenção de utilizador.”
4.	E7: “Sou formador, chegando a dar aulas em 6 das 7 horas diárias de serviço, a qual dou extrema importância (...).”
	E9: “Tenho formação, duas vezes por semana, a nível de treino operacional (...). Tenho também a tarefa de ministrar formação que seja necessária. À terça e à quinta-feira, tenho a missão de dar treino físico ao pelotão.”
	E10: “Tenho dois dias para treino físico por semana (terças e quintas), onde devo dar treino aos militares do pelotão. Dou palestras de formação e sensibilização. Damos formação a nível de treino operacional e dos materiais de intendência.”
3.	E6: “Sou responsável pela avaliação de civis (...). Capacidade de gerir conflitos decorrentes das avaliações (...).”
	E9: “(...) tenho que gerir os recursos humanos (determinar folgas, serviços, etc), (...) o que ocupa muito tempo (...) pois há fatores envolventes que exigem maior ponderação.”
	E7: “A tarefa principal é comandar os homens (no caso 30, o que é raro atualmente).”
	E8: “(...) Manter-me informado sobre o pessoal (a nível emocional e das tarefas do trabalho (...).”
	E10: “Tenho que fazer a gestão dos recursos humanos, que considero a mais importante tarefa e a que mais tempo ocupa (...).”
2.	E3: “(...) As tarefas que ocupam mais tempo são a reconciliação bancária, e os tarefeiros. (...) Faço o processamento dos vencimentos do pessoal a recibos verdes (os tarefeiros). A questão do pagamento dos tarefeiros é das mais importantes, pois é importante garantir que as pessoas recebam a tempo (...).”
	E6: “(...) As tarefas mais importantes são as relativas a gestão da conta corrente de fornecedores e da conta corrente de clientes (...) As tarefas que ocupam mais tempo são a gestão da conta corrente de fornecedores e da de clientes.”
	E4: “(...) trabalho com o SIG, analiso a informação e faço mapas resumo para o chefe poder analisar (...). A tarefa mais importante é o pagamento dos vencimentos devido as consequências que possam advir do pagamento ou não de vencimentos na data estabelecida.”
	E5: “Resolver problemas das unidades (...), análise de dados (ir ao sistema e procurar ou verificar se há erros), validar mapas, muito trabalho em EXCEL, comparar mapas e verificar se existem divergências e o motivo das mesmas (caso existam). (...) A nível de execução fazer alguns lançamentos contabilísticos. A tarefa mais importante é a tarefa de encerramento de ano, isto sem contar com os vencimentos (...). 50% das minhas tarefas não são prioritárias, pois são a resolver os problemas das unidades; (...) 25% são análises, auditorias, ver a nível de sistema algumas tarefas de execução.”
5.	E1: “(...) trato de alguns assuntos diretamente com fornecedores; trato de algumas questões legais de contratos (...).”

	E5: “ (...) produzir normativos técnicos desde pareceres técnicos, circulares que vão disciplinar a forma como as unidades vão executar, corresponde a 25 % das minhas tarefas (...).”
21.	E8: “ (...) colaboro com o comandante da CRS na elaboração de planos, pareceres e atividade corrente da companhia. A nível da SOIS, é trabalho de operações, no qual colaboro com o chefe no planeamento de operações futuras e em outras atividades que ele julgue necessário.”
	E1: “ (...) Cabe-me coadjuvar o meu chefe, o planeamento e o controlo de armazéns (...).”
36.	E8: “As tarefas são todas importantes, sendo necessário é determinar a prioridade de realização das mesmas; aquelas que podem colocar em causa a segurança da unidade.”

6. Qual é o conhecimento necessário para desempenhar as suas funções? A formação obtida ao longo da AM é suficiente para desempenhar as suas funções? Qual é a formação necessária para desempenhar as suas funções?	
Cp	Expressões-chave das entrevistas
1.	E 1: “É preciso ter conhecimento em (...) gestão de <i>stocks</i> (...).”
	E 2: “É necessário ter uma licenciatura em Administração e Gestão. (...).”
	E 3: “É necessário ter conhecimentos de gestão (...).”
	E 5: “É importante ter conhecimentos em SIG (fundamental (...).”
	E 4: “É necessário ter formação em SIG (...).”
27.	E 1: “É preciso ter conhecimento em Administração e Finanças.”
	E 6: “É necessário manter-se atualizado e ter conhecimento em (...) finanças ou contabilidade.”
	E9: “ (...) A formação necessária para desempenhar as minhas funções é uma licenciatura Administração.”
5.	E 1: “É necessário ter alguns conhecimentos relativamente a questão dos contratos (código de contratos públicos - CCP).”
	E 5: “ (...) Considero também, ser importante ter conhecimentos (...) de legislação, sem querer substituir os especialistas (...).”
	E 6: “É necessário manter-se atualizado e ter conhecimento da legislação; uma licenciatura em fiscalidade.”
	E 4: “É necessário ter formação (...) sobre contratação pública (...).”
2.	E 1: “ (...) conhecimentos relativamente a (...) procedimentos contabilísticos (...).”
	E 2: “É necessário ter conhecimento em contabilidade (...).”
	E 5: “É necessário ter formação em Contabilidade.”
	E 3: “É necessário ter conhecimentos de (...) contabilidade, a nível de licenciatura (...).”
	E 6: “É necessário manter-se atualizado e ter conhecimento em (...) finanças ou contabilidade.”
	E 4: “É necessário ter formação (...) em contabilidade (a nível de licenciatura) (...).”
B	E1: “A formação da Academia chega para a base (...) saber lidar com pessoal não militar e depois é preciso estudar um bocadinho mais (...).”
	E2: “ (...) A AM dá-nos uma base (...).”
	E3: “A AM dá-nos ferramentas, mas não estamos preparados para sentarmo-nos e assumir as funções de adjunto-financeiro (...).”

	E5: “ A formação obtida na Academia não é suficiente (...).”
	E6: “A formação dada pela Academia ajuda a desenvolver uma base.”
	E4: “A formação obtida na Academia é suficiente, mas não nos prepara em termos práticos (...).”
	E7: “ A formação obtida ao longo da AM é suficiente a nível militar tático e operacional dos serviços (...) e a nível de conhecimento teórico (...). Contudo, temos algumas lacunas a nível prático do conhecimento obtido na AM (...), embora exista o estágio no TPO (...).”
	E8: “ (...) da AM não saímos preparados para comandar homens e muito menos para ser um oficial de Estado-Maior (EM), mas sim para desempenhar funções de financeiro (...) é necessário ter conhecimento em (...) liderança (...) licenciatura em AdMil (...).”
	E9: “ O conhecimento necessário para desempenhar as minhas funções é adquirido na AM. O conhecimento mais importante é a liderança. A formação necessária para desempenhar as minhas funções é uma licenciatura Administração.”
	E10: “ (...) A formação obtida na AM, pouco ou nada é aplicável a minha função, com exceção de ética e liderança (...) no entanto a AM fornece outras ferramentas a nível de expressão oral.”
3.	E 2: “ É necessário ter conhecimento (...) e na arte de gerir pessoas.”
	E 8: “ (...) é necessário ter conhecimento em (...) e na gestão de recursos humanos (...).”
	E 10: “ (...) É necessário ter um grau de licenciatura em GRH (...).”
C	E 3: “ É necessário ter conhecimentos (...), a nível de licenciatura (...).”
	E 5: “ É necessário ter grau académico ao nível da licenciatura ou superior em contabilidade pública (...) e uma formação contínua (...).”
	E 6: “É necessário manter-se atualizado (...) licenciatura em fiscalidade (...).”
	E 4: “ É necessário ter formação (...) em contabilidade (a nível de licenciatura) (...).”
	E 7: “ (...) A licenciatura é suficiente para as minhas funções (...).”
	E 9: “ (...) A formação necessária para desempenhar as minhas funções é uma licenciatura Administração.”
37.	E 5: “ Considero também, ser importante ter conhecimentos de informática (...), sem querer substituir os especialistas (...).”
	E 4: “ (...) é necessário também ter conhecimentos de informática na ótica do utilizador (...).”
6.	E 9: “ (...) O conhecimento mais importante é a liderança. (...).”
	E 10: “ É muito importante sabermos liderar (...).”

7. Quais são os <i>skills</i> /habilidades necessários para desempenhar a sua função?	
Cp	Expressões-chave das entrevistas
38.	E 1: “ (...) É preciso ter (...) uma boa relação com o chefe também ajuda.”
	E 2: “ Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são (...) a capacidade de diálogo (...).”
	E 5: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar uma função são (...) a comunicação (...).”
	E 6: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são a (...) expressão oral (...).”

	E 4: “ Os <i>skills</i> necessários para desempenhar uma função são (...) a comunicação com as pessoas é muito importante (...).”
	E 7: “A expressão oral e a comunicação são muito importantes para um comandante de pelotão (...).”
	E 8: “ (...) A expressão oral e (...) são muito importantes (...).”
	E 9: “ (...) A comunicação oral (...) é muito importante (...) para levar as pessoas a fazer o que se pretende (...) para garantir a confiança e motivação aos homens (...).”
	E 10: “A comunicação e a expressão oral são bastante importantes (...).”
34.	E 1: “Só consigo desempenhar a minha função se eu conseguir obter informação necessária (...).”
16.	E 1: “ (...) É preciso ter algum conhecimento técnico, para isso temos os manuais onde nos podemos apoiar (...).”
11.	E 2: “ Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são a resistência psicológica (...).”
	E 3: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são a resistência psicológica (...).”
	E 6: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são a resistência psicológica (...).”
26.	E 2: “ Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são (...) a capacidade de gestão de tempo (...).”
	E 3: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são (...) a gestão de tempo (...).”
	E 5: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar uma função são (...), a capacidade de gestão de tempo (...).”
	E 6: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são a (...) capacidade de gestão de tempo (...).”
	E 4: “ Os <i>skills</i> necessários para desempenhar uma função são (...). A organização, a capacidade de definir prioridades (...) para cumprir os objetivos dentro dos prazos. (...).”
	E 10: “ (...) Grande capacidade de adaptação, e a gestão de tempo pois há uma acumulação de várias tarefas atribuídas aos oficiais (...).”
	E 9: “ (...); a capacidade de síntese da informação para gerir a informação que transmito ou não ao pelotão (...). Procuro ouvir os meus sargentos antes de tomar alguma decisão (...), a identificação de problemas e a sua resolução são importantes para garantir que as tarefas são cumpridas e a missão do pelotão não é colocada em causa. A gestão do tempo é (...) importante para garantir que as tarefas são cumpridas em tempo (...).”
23.	E 2: “ Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são (...) conseguir convencer a administração (muitas vezes) a tomar as certas decisões, (...). Costumo negociar com fornecedores (...) Quanto aos fornecedores, com os quais muitas vezes negoço (...).”
19.	E 2: “ Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são (...) a capacidade de desenvolver novas competências, pois os processos estão sempre a mudar (manter a capacidade de fazer face a alterações), (...).”
25.	E 3: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são a (...) a capacidade de encaixe, aliada a capacidade de gestão, pois não podemos sobrepor a saúde aos princípios da gestão, deve haver um meio-termo.”

	E 6: “ (...) Para além destes <i>skills</i> considero importante o discernimento entre o real e o teórico e a capacidade de organização.”
	E 9: “ (...) Procuo ouvir os meus sargentos antes de tomar alguma decisão (...).”
17.	E 3: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são a (...). É importante ter uma escuta ativa (principalmente porque trabalhamos com civis).”
	E 6: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são a (...) escuta ativa (...).”
27.	E 3: “ (...) É importante ter (...) conhecimento técnico da área (...).”
	E 4: “ Os <i>skills</i> necessários para desempenhar uma função são (...) além de todo o conhecimento técnico (...).”
15.	E 5: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar uma função são a síntese de informação.”
	E 6: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são a (...) síntese de informação.”
	E 4: “ Os <i>skills</i> necessários para desempenhar uma função são (...) a capacidade de síntese de informação são importantes para cumprir os objetivos dentro dos prazos (...).”
	E 9: “ (...) a capacidade de síntese de informação para gerir a informação que transmito ou não ao pelotão (...). Procuo ouvir os meus sargentos antes de tomar alguma decisão (...).”
8.	E 5: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar uma função são (...), a iniciativa (ir atrás do erro, não esperar que este venha ter a nós) tentar antecipar os problemas, (...).”
13.	E 5: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar uma função são (...), a lealdade.”
24.	E 6: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são a (...) identificação e resolução de problemas (...).”
	E 4: “ Os <i>skills</i> necessários para desempenhar uma função são (...) a capacidade de identificar os problemas e antecipa-los, com vista a que a sua resolução seja a mais breve o possível (...).”
	E 7: “ (...) A capacidade de resolução de problemas, (...) são também importantes.”
	E10: “ (...) É importante saber antecipar os problemas, identificação dos problemas (...).”
	E 9: “ (...) a identificação de problemas e a sua resolução são importantes para garantir que as tarefas são cumpridas e a missão do pelotão não é colocada em causa. (...).”
21.	E 6: “Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são a (...) coordenação dos membros da equipa (...).”
	E 4: “ Os <i>skills</i> necessários para desempenhar uma função são (...) a capacidade de coordenação com a equipa e com as unidades, por forma a atingir os objetivos institucionais. (...).”
	E 10: “ (...) a coordenação para decidir com os pares sobre a utilização de locais para comuns para o treino físico.”
10.	E 1: “ (...) É preciso ter algum tato.”
	E 4: “ Os <i>skills</i> necessários para desempenhar a minha função são (...) o tato (...).”
18.	E 7: “ (...) o pensamento crítico e a crítica construtiva (...) são também importantes.”
	E 8: “ (...) O pensamento crítico é também importante para que possamos analisar outras alternativas no planeamento (...).”
	E 10: “ (...) É importante (...) o pensamento crítico (...).”



30.	E 8: “ (...) a expressão escrita é muito importante (...).”
22.	E 8: “ (...) A persuasão pode ser usada mas não como ferramenta principal (...).”

8. Que <i>abilities</i> /aptidões são necessárias no desempenho da sua função?	
Cp	Expressões-chave das entrevistas
10.	E 1: “ (...) É preciso ter algum tato.”
28.	E 2: “ É preciso ter uma boa compreensão oral (...).”
	E 5: “ (...) Boa compreensão oral (...) ”
	E 3: “ É preciso ter uma boa compreensão oral (...).”
	E 6: “ (...) Boa compreensão oral (...).”
	E 4: “ (...) boa compreensão oral (...).”
	E 7: “ A compreensão oral (...).”
	E 9: “ A compreensão oral (...).”
29.	E 2: “ É preciso ter uma boa compreensão (...) e escrita (...).”
	E 3: “ É preciso ter uma boa compreensão escrita (...).”
	E 4: “ (...) boa compreensão escrita (...).”
	E 5: “ (...) Boa compreensão escrita (...).”
	E 6: “ (...) Boa compreensão escrita (...).”
	E 8: “ (...) colaboro com o comandante da CRS na elaboração de planos, pareceres (...).”
	E 7: “ (...) a comunicação escrita. (...).”
31.	E 2: “ É preciso ter uma (...) boa capacidade de raciocínio (...).”
	E 5: “ (...) uma boa capacidade de expressão. (...).”
	E 3: “ (...) É preciso ter uma boa capacidade de raciocínio, garantindo que as ideias são precisas, claras e concisas.”
	E 4: “ (...) bom raciocínio e fluência de ideias para responder aos processos (...).”
	E 9: “ (...) convicção nas palavras que proferimos, ou seja, pensar bem antes de falar.”
14.	E 4: “ É preciso (...) ser pragmático e idóneo. Garantir que a pessoa que gere o dinheiro é digna de confiança.”
32.	E 5: “ (...) boa capacidade de raciocínio rápido para resolver um problema de forma rápida (...). Capacidade de associação e correlação de casos para resolução de problemas.”
	E 6: “ (...) É preciso ter uma boa capacidade de raciocínio dedutivo (...).”
33.	E 6: “ (...) É preciso ter uma boa capacidade de raciocínio indutivo (...).”
11.	E 5: “ (...) Além disso a capacidade de gerir o <i>stress</i> , no sentido de que temos que gerir datas (...) e definir as prioridades.”
	E 6: “ (...) Capacidade de gestão de <i>stress</i> , capacidade de resposta as requisições efetuadas pelos fornecedores e clientes (...).”
36.	E 6: “ (...) Além destes aspetos destaca-se a capacidade de organizar informação (arranjar mecanismos para rentabilizar o tempo) e flexibilidade.”
6.	E 4: “ (...) Boa capacidade de liderança para lidar com os inferiores e poder levar as preocupações que possam surgir ao escalão superior (...).”
	E 7: “ (...) Liderar e ter ética (...) ser um exemplo (...).”
	E 9: “ (...) a liderança (...).”
	E 10: “ A liderança é muito importante (...) Garantir que os homens olhem o comandante de pelotão como alguém a seguir (...).”

12.	E 8: “É preciso ser multifacetado (...), ter capacidade de nos adaptarmos as diferentes situações (...).”
-----	---

9. É responsável por pessoas, materiais e verba? Quais?	
Cp	Expressões-chave das entrevistas
20.	E 1: “ Sou responsável por pessoas (tenho dois civis sob meu controlo direto que por sua vez são responsáveis por vinte) (...).”
	E 2: “ Sou responsável por pessoas (maior parte são civis, correspondendo a 30 dos 38 funcionários da secção) (...).”
	E 3: “Sou responsável por (...) 2 militares e 10 funcionárias civis. (...).”
	E 5: “ Sou responsável por pessoas (...) trabalho com 6 pessoas (3 civis, 2 sargentos e um alferes) na secção de vencimentos. (...).”
	E 4: “ Sou responsável pelas pessoas da minha secção na ausência do capitão (...).”
	E 6: “ A minha responsabilidade tenho dois civis e um militar (...).”
	E 8: “Sou responsável por (...) 76 praças, 9 sargentos, e 3 comandantes de pelotão (...).”
	E 7: “ Sou responsável por pessoas, 30 militares (...).”
	E 9: “ Sou diretamente responsável por todos elementos do meu pelotão (...).”
	E 10: “ Sou responsável por todos os militares do pelotão (...).”
41.	E 1: “ Sou responsável por (...) Tenho algum material a carga na parte da educação física (...).”
	E 2: “ Sou responsável por (...) e materiais. A nível de verbas, a decisão recai sobre mim, portanto sou responsável, ainda que não seja uma gestão completa. (...).”
	E 3: “Sou responsável pelas verbas carregadas em SIG e em IGCP. (...) No que diz respeito a matérias só o que está a cargo da secção financeira (...).”
	E 4: “ Sou responsável (...) pelos materiais que tenho a carga no gabinete. Sou responsável por todas as verbas que passam por mim.”
	E 5: “ Sou responsável por pessoas (...). A nível de materiais sou responsável pelos materiais de treino físico (ginásio) na DFin, garantindo que está em boas condições. A nível de verba sou responsável pela verba toda dos vencimentos, estamos a falar de 600 Milhões de euros.”
	E 6: “ (...) sou responsável pelo material a carga no meu gabinete. Sou responsável pelo controlo e gestão do dinheiro da unidade.”
	E 8: “Sou responsável por (...) todo o material que está a carga da companhia, desde o material de intendência ao material de escritório. Não sou responsável por verba diretamente, pois esta pode estar associada a requisição de materiais. (...).”
	E 7: “ (...) A nível de materiais, sou responsável por todo o material a carga da companhia (...).”
	E 9: “ Sou diretamente responsável (...) pelo material a carga do pelotão. Não sou responsável por verbas.”
	E 10: “ Sou responsável por (...) garantir que o material não desapareça, não se danifique e esteja sempre pronto e em boas condições de uso. Não sou responsável por verbas.”

10. Que ferramentas e tecnologia são usadas na sua função?	
Ferramentas e tecnologia	Expressões-chave das entrevistas
Internet, intranet e email	E 1: “Uso a internet (...) ”
	E 2: “ (...) O Outlook (email) (...).”

	E 3: “ O Outlook (...). ”
	E 4: “ (...) o email.”
	E 5: “ (...) o email (...). ”
	E 6: “ (...) a Internet, (...).”
	E 8: “ (...) utilizo a Internet e a Intranet.”
	E 7: “ (...) A internet (...).”
	E 9: “ (...) Uso muito o Outlook (...).”
	E10: “ (...) o Outlook (...).”
<b>Computador e sistemas informáticos de gestão e contabilidade e o Microsoft Office</b>	E 1: “Uso (...) o computador, o AS400 (este sistema não é ensinado na AM) para trabalhar tive que aprender, tentativa e erro. A AM devia ter mais formação em informática (...).”
	E 2: “ (...) Os sistemas informáticos que utilizamos por norma são o SIG e o SGA (...).”
	E 3: “ O computador (...) utilizamos por norma o SIG, o Excel, o Word, o PowerPoint (poucas vezes), a SAP, a Vortal (...).”
	E 4: “ (...) O computador. (...) o SIG (...).”
	E 5: “ O computador, (...) o SIG (...).”
	E 6: “ O computador (...). Os sistemas informáticos que utilizamos por norma são (...) Excel, SIG, ANCP, IGCP e Vortal.”
	E 7: “ O computador (...) o Excel, o Word são também importantes como tecnologia (...). ”
	E 8: “ (...) O computador (...).”
	E 9: “ (...) o computador (...).”
	E 10: “ (...) O computador, o Excel (...).”
<b>Telefone</b>	E 2: “ (...) o telefone (...).”
	E 3: “ (...) o telefone (...).”
	E 5: “ (...) o telefone, (...).”
	E 6: “ (...) o telefone. Utilizo também papel, caneta, lápis e uma agenda (...).”
	E 4: “ (...) o telefone, (...).”
	E 8: “ (...) a agenda, o telefone (...).”
	E 9: “ (...) o telefone (...).”
	E 10: “ (...) O telefone (...).”
<b>Impressoras</b>	E 2: “ (...) as impressoras, (...).”
	E 3: “ (...) as impressoras (...).”
	E 5: “ (...) impressoras, (...).”
	E 8: “ (...) a impressora (...).”
	E 10: “ (...) A impressora (...).”
<b>Scâneres</b>	E 2: “ (...) Os scâneres (...).”
	E 3: “ (...) os scâneres (...).”
	E 5: “ (...) os scâneres (...).”
<b>Fax</b>	E 4: “ (...) o fax (...).”
<b>Material de intendência da CRS</b>	E 7: “ (...) Também lido com o material de intendência da CRS.”

	E 9: “ (...) Os materiais de intendência da CRS (1 autotanque de combustíveis M49, 3 atrelados de combustíveis de combustíveis e lubrificantes M-969).”
	E 10: “ (...) o material de intendência da companhia (arcas frigoríficas, tendas, M-969).”

11. Descreva uma situação vivida por si ou por outros (sucintamente), em que tenha corrido bem (Exemplo: Na relação com os pares, chefes e clientes; na relação com os materiais; na relação com as verbas)	
Cp	Expressões-chave das entrevistas
9.	<p>E 1: “ Há um tempo atrás, o alferes Fernandes de ADMIL do meu curso que está na DFIN estava preocupado com uns depósitos para transporte de combustíveis, não sabia há quem recorrer. (...) Contactou-me e soube que a manutenção possuía viaturas confirmei-lhe e conseguiu solucionar a situação.”</p> <p>E 8: “ Em Março de 2010, fui nomeado, por imposição, como comandante do módulo de serviços de campanha do <i>National Support Element</i> (NSE) em Chaves. (...) Nestas provas, colaboramos com militares franceses, espanhóis e italianos. Terminadas as provas procedemos a verificação do material, tendo que resolver alguns problemas que foram aparecendo para que depois pudéssemos devolver os materiais as diversas unidades donde se tinha requisitado (...).”</p> <p>E 5: “ Antes de eu ser chefe da secção de vencimentos havia um conflito muito grande entre a minha secção e a repartição de abonos (que é responsável por todos os vencimentos), mas nós somos responsáveis pela contabilização e pagamento de todos os vencimentos. Em 2005 a repartição de abonos processava e pagava, em 2006 a repartição de abonos começou a processar e nós a pagar, houve uma divisão das áreas. A ideia que eu tenho, é que a repartição de abonos não lidou muito bem com essa alteração, o que gerou um conflito entre as duas secções, pelo fato de erros serem detetados pela contabilidade que tinham sido efetuados pela secção de abonos e vice-versa. Assim, as pessoas das duas secções pararam de ligar umas para as outras, comunicando-se apenas por <i>faxes</i> e emails, o que gerou alguns constrangimentos pois está é uma área que é necessária uma coordenação, pois a melhor forma é trocando informação o que estava complicado. Quando cá cheguei tentei e consegui resolver, associado ao fato de ter lá na altura um oficial do meu curso o que permitiu fazer a ponte. Para além de termos criado um espírito e vontade de ajudar quando os problemas aparecessem do lado deles, caso a informação nos fosse útil. Agora a comunicação foi restabelecida sem qualquer problema, permitindo a resolução de problemas pendentes de anos anteriores devido a essas falhas de comunicação.”</p> <p>E 9: “ As trocas de serviço são uma constante, pois por vezes um dos camaradas tem algo para fazer no dia em que está nomeado, socorrendo-se nos camaradas que de um modo geral tem assentido bem as trocas, uma vez que as relações são ótimas.”</p>

23.	E 2: “ Há um tempo atrás, houve um orçamento para a recuperação de um equipamento (...) percebi que houve um erro por parte da empresa ao mandar o equipamento para a Alemanha sem que nós o tivéssemos requisitado. O equipamento que custava 30000 euros (sonda avariada). Nós pedimos que nos devolvessem o equipamento sem estar arranjado, pois nós pretendíamos obter mais orçamentos; a empresa explicou-nos que o material estava na Alemanha e que tiveram que pagar para que este fosse lá diagnosticado, assim nós requisitamos uma redução do valor estipulado no orçamento, o que nos valeu um decréscimo de 400 euros.”
	E 3: “ Na relação com IASFA que deve a muitas entidades, temos tido a necessidade de procurar um ambiente mais cordial e fraterno com vista a que estes possam liquidar as suas dívidas ao HMP em primeiro lugar, uma vez que eles devem a várias entidades.”
	E 6: “ Há um tempo atrás houve um problema no lançamento de faturas, gerando uma dívida a um fornecedor que devia a segurança social e as finanças. Assim, gerou-se uma situação complicada para o fornecedor que não recebia os valores que lhe eram devidos e nem era possível lançar a fatura em sistema com as retenções obrigatórias por lei decorrentes da dívida que este tinha. Assim houve um atraso no pagamento de cerca de um mês e meio, mas consegui negociar com o fornecedor e este foi compreensivo o que permitiu uma resolução pacífica da situação.”
12.	E 8: “ Em Março de 2010, fui nomeado, por imposição, como comandante do módulo de serviços de campanha do NSE ( <i>National Support Element</i> ) em Chaves. Inicialmente não gostei da ideia de abandonar a minha unidade (...) Nesse período, eu contribui para a constituição do NSE, através da criação da análise de funções, sugestões para o quadro orgânico. (...) Colaboramos com militares franceses, espanhóis e italianos. Terminadas as provas procedemos a verificação do material, tendo que resolver alguns problemas que foram aparecendo para que depois pudéssemos devolver os materiais as diversas unidades donde se tinha requisitado (...).”
	E 10: “ O último exercício que fizemos, prestámos apoio em Leiria, e preparamos os materiais os materiais todos para participar no exercício. O que ninguém estava a espera é que uma das chaves dos camiões com os materiais partiu no momento em que íamos partir (não dava tempo para descarregar o camião e partir a tempo). O pessoal ia sair as 5h da manhã, num período em que só se encontrava na unidade o oficial dia e os militares de serviço, não tínhamos ninguém da manutenção na unidade. Assim, decidiu-se mandar somente as duas viaturas para formar a coluna militar para não se pagar a portagem e a outra viatura ficou retida até após a formatura de início de trabalhos. Quando contactaram o pessoal da manutenção conseguiram ir a sucata e substituir a chave e a viatura pode ir, ainda que tarde, para Leiria.”
8.	E 5: “Existe uma área específica no IVA (fui eu que tive a iniciativa) e nós por pertencermos ao EXE temos direito a reembolso de IVA. O fato é que das 108 unidades só metade o faz. Mas o fato é que nós aqui temos a informação que queremos, ou seja, vou ao sistema e vejo as faturas que são sujeitas a reembolso de IVA ou não. Portanto, no final de Dezembro de 2011, sugeri que se fizesse uma análise desses casos e pedimos informação as unidades das faturas em causa para o IVA com todos os comprovativos necessários. O fato é que essa análise rendeu cerca de 1 milhão e 500 mil euros ao EXE, até agora.”
11.	E 4: “ No ano passado, no pagamento de vencimentos num mês (que é

	normalmente efetuada no dia 20 de cada mês ou no dia útil anterior) não foi possível efetuar o pagamento segundo esse preceito, por razões alheias a nossa vontade. Assim, só pudemos efetuar o pagamento dos vencimentos no dia seguinte, o que criou uma série de telefonemas, em que as pessoas queriam saber porque é que o pagamento não fora efetuado.”
6.	E 7: “ Quando cheguei a EPS tive uma situação desagradável, pois devido a falta de empenho dos militares do meu pelotão tive que tomar uma atitude drástica. A minha atitude foi de exigir o cumprimento das tarefas que lhes eram apresentadas independentemente da sua opinião. Este fato levou a crispação do meu relacionamento com os militares do pelotão, que a partir daí procuravam uma maneira de boicotar o meu comando. (...) Não obstante, com o tempo os militares do meu pelotão perceberam que o que eu lhes exigia era o que me fora requisitado através da cadeia hierárquica, procurando eu sempre salvaguardá-los, mesmo quando eles não o entendessem. Portanto, depois de algum tempo eles perceberam/reconheceram que as minhas ordens eram sempre tomadas de modo frontal e leal, havendo sempre preocupação por eles.”

12. Se tiver que definir os produtos/resultados da sua função quais seriam?	
Cp	Expressões-chave das entrevistas
5.	E 1: “A parte mais produtiva que eu tenho seriam os contratos, pois tem efeitos na minha organização (...).” E 2: “ Ver os serviços clínicos a trabalhar quando chega de manhã ao HMP, o que significa que a logística efetuou o trabalho de BackOffice para tal suceder (...).”
41.	E 1: “ (...) O controlo de armazém que garante que a Manutenção Militar tem os materiais bem organizados e de acordo com as normas; (...).”
23.	E 1: “ (...) obter preços mais competitivos dos contatos com os fornecedores e adquirir alimentação mais barata (...).”
13.	E 3: “O bom funcionamento dos processos da despesa e da receita, que garante o cumprimento do das missões do HMP de acordo com os preceitos legais.” E 6: “ A gestão e controlo financeiro das contas de modo transparente para apresentar a nível superior (DFin, diretor e auditorias do exército).”
	E 5: “ Vencimentos a pagar todos os meses e no final do ano entregar a conta de gerência do Exército.” E 4: “ (...) Todos os pagamentos que o Exército faz neste momento, tanto a níveis de bens ou serviços; toda a receita que entregue pelas unidades é gerida pela minha secção (...) e depois é entregue DGO. (...) Normas que são difundidas pelas unidades com vista a padronização de procedimentos.”
7.	E 7: “É gratificante ser reconhecido por quem faz o pedido do apoio, bem como garantir o apoio dos serviços as forças que as requisitam (...).” E 9: “ Garantir o apoio dos exercícios na altura/momento certo e na quantidade adequada ou suficiente. Garantir a preservação da imagem da instituição militar sempre que prestamos apoio a entidades civis (...). (...) Garantindo a boa gestão dos recursos humanos e materiais.” E 10: “ (...) Apoios e exercícios serem efetuados na perfeição, conseguindo satisfazer de modo geral as requisições que nos são dirigidas. (...) Uma boa gestão dos recursos e materiais.”
12.	E 8: “ O output da minha função depende das diferentes tarefas ou missões que me forem atribuídas.”

## APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

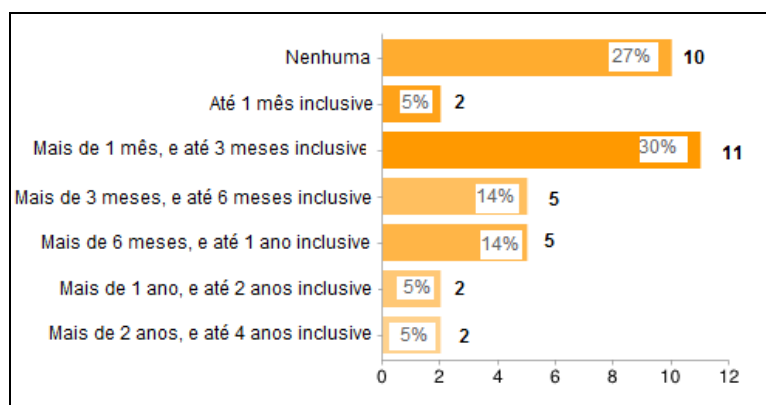


Figura 20 – Experiência de trabalho

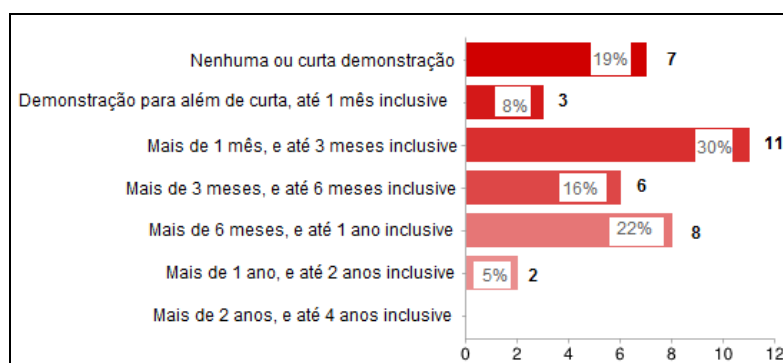


Figura 21 – On the Job Training

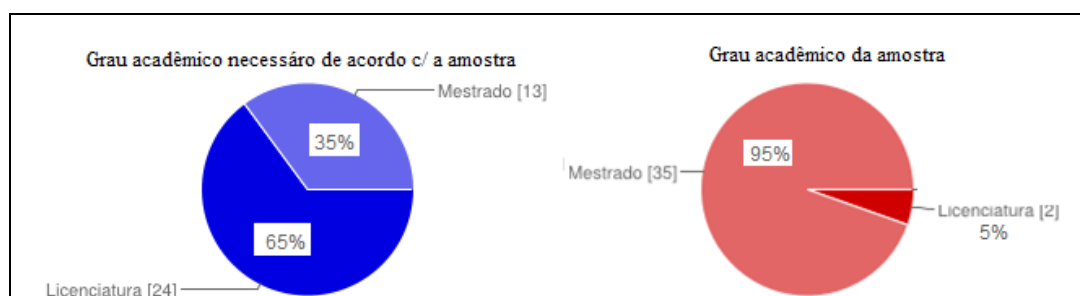


Figura 22 – Educação e Formação

**APÊNDICE D – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO INQUÉRITO POR  
QUESTIONÁRIO<sup>50</sup>**

<b>Descritivos</b>				
<b>Conhecimento</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Sig</b>
Administração e Gestão	Financeira	2,89	1,42	n.s.
	Logística	1,75	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	1,00	0,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	2,50	2,12	n.s.
Serviços Administrativos	Financeira	2,44	1,45	n.s.
	Logística	2,50	1,73	n.s.
	Comando/Operacional	1,00	0,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	2,50	2,12	n.s.
Economia e Contabilidade	Financeira	3,00	1,39	n.s.
	Logística	2,50	1,73	n.s.
	Comando/Operacional	1,00	0,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	2,50	2,12	n.s.
Recursos Humanos e Pessoal	Financeira	2,22	1,37	n.s.
	Logística	2,50	1,73	n.s.
	Comando/Operacional	1,00	0,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	1,00	0,00	n.s.
Educação e Formação	Financeira	2,07	1,41	n.s.
	Logística	2,75	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	1,75	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	1,00	0,00	n.s.
Idioma Estrangeiro	Financeira	1,56	1,12	n.s.
	Logística	1,50	1,00	n.s.
	Comando/Operacional	1,00	0,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	1,00	0,00	n.s.
<b>Leis e Governo</b>	Financeira	3,07	1,33	
	Logística	3,25	1,50	
	Comando/Operacional	1,00	0,00	
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	

<sup>50</sup> Exceto o contexto de trabalho, que é representado em separado pelo facto de ter uma escala com várias medidas.



Descritivos				
Habilidades		Média	Desvio padrão	Sig
Compreensão de Leitura	Financeira	3,22	1,25	n.s.
	Logística	3,50	1,00	n.s.
	Comando/Operacional	2,25	1,26	n.s.
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	n.s.
Escuta ativa	Financeira	2,81	1,39	n.s.
	Logística	1,75	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	2,75	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	n.s.
Escrita	Financeira	3,48	1,05	n.s.
	Logística	3,25	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	2,50	1,73	n.s.
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	n.s.
Pensamento Critico	Financeira	2,89	1,28	n.s.
	Logística	2,00	1,41	n.s.
	Comando/Operacional	3,50	1,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	n.s.
Aprendizagem contínua	Financeira	3,48	1,01	n.s.
	Logística	2,75	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	2,50	1,29	n.s.
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	n.s.
Supervisão	Financeira	3,15	1,26	n.s.
	Logística	3,50	1,00	n.s.
	Comando/Operacional	3,50	1,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	n.s.
Coordenação	Financeira	3,15	1,29	n.s.
	Logística	2,50	1,73	n.s.
	Comando/Operacional	3,25	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	n.s.
<b>Persuasão</b>	Financeira	2,19	1,36	
	Logística	1,00	0,00	
	Comando/Operacional	1,00	0,00	
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	
Negociação	Financeira	2,15	1,38	n.s.
	Logística	1,25	0,50	n.s.
	Comando/Operacional	1,00	0,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	2,50	2,12	n.s.
Instrução	Financeira	2,56	1,37	n.s.
	Logística	1,75	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	1,75	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	1,50	0,71	n.s.
Resolver imprevistos	Financeira	3,11	1,09	n.s.
	Logística	2,25	1,26	n.s.
	Comando/Operacional	2,25	1,26	n.s.

	Justiça e Disciplina	3,00	1,41	n.s.
	Total	2,92	1,14	n.s.
Julgamento e decisão	Financeira	2,41	1,34	n.s.
	Logística	3,00	1,15	n.s.
	Comando/Operacional	2,50	1,73	n.s.
Gestão de tempo	Financeira	3,41	1,19	n.s.
	Logística	3,25	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	4,00	0,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	3,00	1,41	n.s.
<b>Administração de Recursos Financeiros</b>	Financeira	3,44	1,12	
	Logística	2,50	1,73	
	Comando/Operacional	1,00	0,00	
	Justiça e Disciplina	2,50	2,12	
Administração de Recursos	Financeira	2,63	1,36	n.s.
	Logística	2,50	1,73	n.s.
	Comando/Operacional	1,75	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	3,00	1,41	n.s.
Comunicação Oral	Financeira	3,11	1,31	n.s.
	Logística	3,25	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	4,00	0,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	n.s.

Descritivos				
Aptidões		Média	Desvio padrão	Sig
Atenção Seletiva	Financeira	2,74	1,29	n.s.
	Logística	1,00	0,00	n.s.
	Comando/Operacional	1,75	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	3,50	0,71	n.s.
Compreensão Oral	Financeira	1,07	0,27	n.s.
	Logística	1,00	0,00	n.s.
	Comando/Operacional	1,00	0,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	1,00	0,00	n.s.
Compreensão Escrita	Financeira	3,11	1,40	n.s.
	Logística	3,25	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	3,25	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	n.s.
Expressão Oral	Financeira	3,22	1,25	n.s.
	Logística	3,25	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	4,00	0,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	2,50	2,12	n.s.
Expressão Escrita	Financeira	3,11	1,28	n.s.
	Logística	3,25	1,50	n.s.

Fluência de Ideias	Comando/Operacional	2,50	1,29	n.s.
	Justiça e Disciplina	2,50	2,12	n.s.
	Financeira	2,07	1,36	n.s.
	Logística	2,50	1,73	n.s.
Sensibilidade para os Problemas	Comando/Operacional	2,50	1,73	n.s.
	Justiça e Disciplina	1,00	0,00	n.s.
	Financeira	2,78	1,42	n.s.
	Logística	2,00	1,41	n.s.
Raciocínio Dedutivo	Comando/Operacional	2,75	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	1,00	0,00	n.s.
	Financeira	2,41	1,34	n.s.
	Logística	2,75	1,50	n.s.
Raciocínio Indutivo	Comando/Operacional	1,25	0,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	2,50	0,71	n.s.
	Financeira	2,56	1,48	n.s.
	Logística	1,75	1,50	n.s.
Memorização	Comando/Operacional	1,25	0,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	2,00	1,41	n.s.
	Financeira	2,22	1,50	n.s.
	Logística	1,75	1,50	n.s.
Resistência	Comando/Operacional	2,00	1,41	n.s.
	Justiça e Disciplina	1,00	0,00	n.s.
	Financeira	1,78	1,28	n.s.
	Logística	1,00	0,00	n.s.
Visão Próxima	Comando/Operacional	2,25	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	1,00	0,00	n.s.
	Financeira	2,11	1,42	n.s.
	Logística	2,75	1,50	n.s.
Clareza do discurso	Comando/Operacional	2,50	1,73	n.s.
	Justiça e Disciplina	1,00	0,00	n.s.
	Financeira	2,74	1,40	n.s.
	Logística	2,75	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	3,50	1,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	2,00	1,41	n.s.

Descritivos				
Estilos de trabalho		Média	Desvio padrão	Sig
Objetivo/esforço	Financeira	3,00	1,30	n.s.
	Logística	2,50	1,73	n.s.
	Comando/Operacional	2,50	1,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	3,50	0,71	n.s.
Perseverança	Financeira	3,04	1,34	
	Logística	1,00	0,00	

	Comando/Operacional	2,25	1,26	
	Justiça e Disciplina	3,00	1,41	
Iniciativa	Financeira	2,85	1,26	n.s.
	Logística	2,25	1,26	n.s.
	Comando/Operacional	2,75	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	2,50	2,12	n.s.
Liderança	Financeira	2,74	1,32	n.s.
	Logística	2,75	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	3,50	1,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	2,50	0,71	n.s.
Cooperação	Financeira	2,81	1,47	n.s.
	Logística	2,75	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	3,25	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	3,00	1,41	n.s.
Zelo pelos outros	Financeira	2,59	1,34	n.s.
	Logística	1,75	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	3,25	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	3,00	1,41	n.s.
Autocontrole	Financeira	2,63	1,42	n.s.
	Logística	2,75	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	3,00	1,15	n.s.
	Justiça e Disciplina	2,50	0,71	n.s.
Resistência ao Stress	Financeira	3,07	1,30	n.s.
	Logística	2,25	1,26	n.s.
	Comando/Operacional	3,50	1,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	3,00	1,41	n.s.
	Financeira	3,30	1,10	n.s.
Adaptabilidade/flexibilidade	Logística	2,75	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	3,25	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	3,50	0,71	n.s.
Fiabilidade	Financeira	3,15	1,35	n.s.
	Logística	2,50	1,73	n.s.
	Comando/Operacional	3,25	1,50	n.s.
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	n.s.
Atenção aos detalhes	Financeira	3,33	1,21	n.s.
	Logística	2,75	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	3,00	1,15	n.s.
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	n.s.
Integridade	Financeira	3,30	1,27	n.s.
	Logística	2,50	1,73	n.s.
	Comando/Operacional	3,50	1,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	3,00	1,41	n.s.
Independência	Financeira	2,11	1,42	n.s.
	Logística	1,75	1,50	n.s.
	Comando/Operacional	1,00	0,00	n.s.
	Justiça e Disciplina	4,00	0,00	n.s.
Pensamento Analítico	Financeira	2,44	1,45	n.s.

---

Logística	2,00	1,41	n.s.
Comando/Operacional	2,00	1,41	n.s.
Justiça e Disciplina	4,00	0,00	n.s.

---

## APÊNDICE E – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONTEXTO DO TRABALHO

		Tempo Movimentos Repetitivos	Seriedade dos Erros	Consequência decisões	Liberdade Tomar decisões	Imp Atividades Repetitivas	Liberdade Tarefas	Freq deve cumprir Prazos	Regularidade do Horário trabalho	Horas de trabalho
N	Válido	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	Aus.	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Média		3,05	4,03	4,03	3,59	3,51	3,65	4,30	1,16	2,49
Mediana		3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00
Modo		2,00 <sup>a</sup>	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	1,00	3,00
Erro padrão		1,10	0,87	0,73	0,80	1,22	0,68	0,81	0,37	0,56
Mínimo		1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00

		Freq Conversas Face a Face	Freq Falar em Público	Freq Conversas ao telefone	Freq Uso o Email	Freq Escreve Cartas	Contato com pessoas	Imp trabalhar c/ pessoas	Responsável pelos Resultados	Freq lida com Indivíduos Desagradáveis	Freq Atividades ao Ar livre	Tempo Sentado	Tempo a Correr/Caminhar
N	Válido	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	Aus.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Média		4,97	2,65	4,97	4,95	4,05	4,19	4,41	4,27	3,27	2,46	4,14	2,14
Mediana		5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	2,00	4,00	2,00
Modo		5,00	1,00 <sup>a</sup>	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	1,00	4,00	2,00
Erro padrão		0,16	1,44	0,16	0,23	0,78	0,91	0,83	0,93	1,12	1,46	0,79	0,82
Mínimo		4,00	1,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

## ANEXO A – DESCRIÇÃO FUNCIONAL DAS PROFISSÕES DAS FA

Fonte: IEF/INE (2010)

GRANDE GRUPO	SUB-GRANDE GRUPO	DESIGNAÇÃO
0		PROFISSÕES DAS FORÇAS ARMADAS
	01	Oficiais das Forças Armadas
	02	Sargentos das Forças Armadas
	03	Outro Pessoal das Forças Armadas

Grande Grupo 0 | Classificação Portuguesa das Profissões 2010 – Notas Explicativas | 75

### 0 Profissões das Forças Armadas

Compreende oficiais, sargentos e praças, dos três ramos das Forças Armadas, no activo ou na reserva em efectividade de serviço, com funções predominantemente militares ou servindo em unidades militares e aqui exercem, em exclusivo ou principalmente, as suas tarefas e funções.

**Não inclui:**

- *Oficiais, sargentos e praças em actividades de natureza não militar (1, 2, 3 ou outro)*

### 01 Oficiais das Forças Armadas

011

Compreende oficiais (generais, superiores, capitães e subalternos) da Marinha, do Exército e Força Aérea, com funções predominantemente militares (comando, direcção ou chefia, estado maior e execução) ou servindo em unidades militares e aqui exercem, em exclusivo ou principalmente, as suas tarefas e funções.

**Não inclui:**

- *Oficiais em actividades não militares (1, 2 ou outro)*  
- *Oficiais das forças armadas em serviço na GNR (1349.2)*

### 0112 Oficiais do Exército

Compreende oficiais de infantaria, cavalaria, artilharia, transmissões, engenharia militar, material militar, administração militar e outros oficiais do Exército, com funções predominantemente militares (comando, estado-maior, direcção ou chefia e execução) ou servindo em unidades do Exército e aqui exercem, em exclusivo ou principalmente, as suas funções.

**Não inclui:**

- *Oficiais do Exército em actividades de natureza não militar (1, 2, 3 ou outro)*

### 0112.7 Oficial de Administração Militar (Exército)

Compreende as tarefas e funções especializadas do oficial de administração militar do Exército (superior, capitão, subalterno) que consistem, particularmente, em:

- Comandar, treinar e inspecionar unidades de administração militar
- Planear o emprego de unidades de administração militar em operações, nomeadamente no quadro de estados-maiores de comandos ou quartéis-generais, nacionais ou multinacionais

O papel da administração militar consiste em garantir o reabastecimento dos bens essenciais à sustentação das forças militares, nas vertentes de aprovisionamento e finanças.

**Não inclui:**

- *Oficiais de administração naval (0111.2)*  
- *Oficiais de Força Aérea ligados ao aprovisionamento (0113.5)*

## ANEXO B – DECRETO-LEI Nº 293/94

Fonte: Assembleia da República

7302

DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-B

N.º 293 — 21-12-1994

### MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

#### Decreto Regulamentar n.º 70/94

de 21 de Dezembro

No contexto da reorganização do Exército, torna-se necessário adequar o regulamento das actividades de âmbito financeiro e logístico das unidades, estabelecimentos e órgãos (Un/Estab/Org), dotando-as de um quadro legal actual que possibilite o regular desenvolvimento destas actividades.

A racionalização e economia de meios a obter nos quadros orgânicos (QO) das Un/Estab/Org do Exército, pela simplificação da estrutura orgânica, implica a integração das atribuições antes cometidas à Secção Financeira e à Secção de Logística num único órgão, a Secção Logística.

Dispõe o artigo 30.º do Decreto-Lei n.º 50/93, de 26 de Fevereiro, que as atribuições, competências e organização dos órgãos e serviços que constituem o Exército são estabelecidas por decreto regulamentar.

Assim:

Ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 30.º do Decreto-Lei n.º 50/93, de 26 de Fevereiro, e nos termos da alínea c) do artigo 202.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

#### Artigo 1.º

##### Natureza

1 — Os quadros orgânicos das unidades, estabelecimentos e órgãos (Un/Estab/Org) do Exército dispõem, sempre que tal se justifique, de uma Secção Logística.

2 — A Secção Logística é o órgão de execução da gestão logística e financeira das Un/Estab/Org, sob a orientação do seu comandante, director ou chefe, responsável pelas actividades deste âmbito.

3 — O apoio logístico e financeiro das Un/Estab/Org que não disponham de Secção Logística será prestado pela Secção Logística a designar por despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME).

#### Artigo 2.º

##### Competências

A Secção Logística tem as seguintes competências:

- Elaborar os planos de necessidades, as propostas orçamentais e o plano de emprego das despesas com compensação em receitas das Un/Estab/Org;
- Requisitar, distribuir, registar e controlar todo o material e promover a elaboração dos autos de recepção, incapacidade, extravio, ruína prematura e outros resultantes de movimentos dos artigos e materiais de acordo com as instruções técnicas em vigor;
- Fiscalizar, por determinação superior, as actividades desenvolvidas no campo logístico e financeiro, e certificar-se de que as exigências físicas de artigos e materiais conferem com os respectivos registos e assegurar em relação às cantinas, messes, bares, salas de convívio e outros serviços não orgânicos a prestação mensal das suas contas, nos termos e prazos fixados;

d) Controlar e registar as receitas, procedendo à recepção e encaminhamento dos valores que lhe forem confiados, proceder ao registo dos encargos assumidos e realizar e processar as despesas de acordo com os programas de actividades aprovados, observando as normas gerais da contabilidade pública;

e) Manter, sob a sua exclusiva guarda, os fundos das Un/Estab/Org, qualquer que seja a sua proveniência, efectuar e processar o pagamento de todas as despesas correspondentes a encargos assumidos, bem como de remunerações e prestações sociais e complementares;

f) Organizar, sob o aspecto administrativo e financeiro, os cadernos de encargos, autos e demais documentos respeitantes a concursos, arrematações e contratos, em conformidade com os preceitos legais e regulamentares em vigor;

g) Prestar contas, em relação a cada mês, em conformidade com a regulamentação em vigor, e consolidar a conta de gerência das Un/Estab/Org elaborada pelo centro de finanças e devolvê-la ao mesmo, depois de aprovada e assinada pelo comandante, director ou chefe, pelo chefe da Secção Logística, pelo adjunto financeiro e pelo tesoureiro.

#### Artigo 3.º

##### Estrutura

1 — A Secção Logística compreende:

- O chefe;
- O adjunto financeiro;
- O tesoureiro;
- A Subsecção de Recursos Materiais;
- A Subsecção de Recursos Financeiros.

2 — As funções de chefe, de adjunto financeiro e de tesoureiro não são acumuláveis.

#### Artigo 4.º

##### Disposições finais

1 — As secções logísticas são criadas, entram em funcionamento e são extintas por despacho do CEME.

2 — O regulamento para a administração dos recursos materiais e financeiros nas unidades, estabelecimentos e órgãos do Exército é objecto de despacho do CEME.

3 — Sem prejuízo do disposto no número anterior, transitam para as secções logísticas das Un/Estab/Org do Exército as competências cometidas às Secções de Logística e Secções Financeiras pela Portaria n.º 563/86, de 1 de Outubro.

Presidência do Conselho de Ministros, 19 de Setembro de 1994.

Aníbal António Cavaco Silva — Joaquim Fernando Nogueira — Eduardo de Almeida Catroga.

Promulgado em 1 de Dezembro de 1994.

Publique-se.

O Presidente da República, MARIO SOARES.

Referendado em 5 de Dezembro de 1994.

O Primeiro-Ministro, Aníbal António Cavaco Silva.



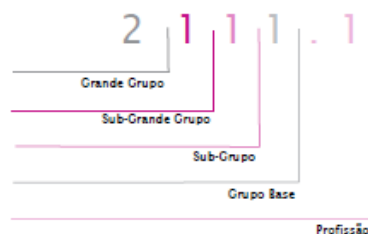
## ANEXO C – CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE PROFISSÕES

Fonte: IEF/INE (2010)

### 6. SISTEMA DE CODIFICAÇÃO E ESTRUTURA

O sistema de codificação da CPP/2010 comporta um código de cinco dígitos, repartido também por cinco níveis (Grande Grupo, Sub-Grande Grupo, Sub-Grupo, Grupo Base e Profissão).

A codificação inicia-se no nível Grande Grupo (um dígito), desce ao Sub-Grande Grupo (dois dígitos), ao Sub-Grupo (três dígitos), ao Grupo Base (quatro dígitos) e termina na Profissão (cinco dígitos). A relação código/nível depende-se facilmente a partir do esquema que a seguir se apresenta para a Profissão 2111.1 (Físico)



O nível Grande Grupo inicia-se no código 0 e termina no 9, isto é, existem dez Grandes Grupos correspondentes a cada um dos números naturais.

O Sub-Grande Grupo é codificado a partir do Grande Grupo, usando sequencialmente o sistema decimal (1 a 9).

O Sub-Grupo é codificado a partir do Sub-Grande Grupo, utilizando os critérios definidos para o Sub-Grande Grupo.

Em todos os níveis em que o último dígito (primeiro dígito da direita) é zero significa que esse nível ou níveis não foram desagregados, mantendo nesta situação a mesma designação e âmbito do nível com o último dígito diferente de zero. Apesar desta regra geral, existem situações pontuais em que dois níveis diferentes com o mesmo âmbito têm o último dígito diferente de zero (01 e 011; 02 e 021; 03 e 031; 44 e 441; 54 e 541; 82 e 821; 92 e 921; 94 e 941).

Nos quadros seguintes apresentam-se exemplos de estruturas integradas, uma sem zeros e outra com zeros à direita do último código diferente de zero.

#### ESTRUTURA INTEGRADA SEM ZEROS À DIREITA

Código	Designação	Níveis
2	Especialistas das actividades intelectuais e científicas	Grande Grupo
21	Especialistas das ciências físicas, matemáticas, engenharias e técnicas afins	Sub-Grande Grupo
211	Físicos, químicos e especialistas relacionados	Sub-Grupo
2111	Físicos e astrónomos	Grupo Base
2111.1	Físico	Profissão

#### ESTRUTURA INTEGRADA COM ZEROS À DIREITA

Código	Designação	Níveis
2	Especialistas das actividades intelectuais e científicas	Grande Grupo
22	Profissionais de saúde	Sub-Grande Grupo
225	Veterinário	Sub-Grupo
2250	Veterinário	Grupo Base
2250.0	Veterinário	Profissão

Para uma melhor percepção do exposto, apresenta-se a seguir a matriz com todos os níveis de uma parte da Estrutura.

GRANDE GRUPO*	SUB-GRANDE GRUPO*	SUBGRUPO*	GRUPO BASE*	PROFISSÃO	DESIGNAÇÃO
2	21	211	2111	2111.1	ESPECIALISTAS DAS ACTIVIDADES INTELLECTUAIS E CIENTÍFICAS Especialistas das ciências físicas, matemáticas, engenharias e técnicas afins Físicos, químicos e especialistas relacionados Físicos e astrónomos Físico Astrónomo Meteorologista Químico
			2112	2112.0	
			2113	2113.0	

\* - Níveis idênticos à CITP/2008

■ Nível ajustado às necessidades nacionais

GRANDE GRUPO	SUB-GRANDE GRUPO	DESIGNAÇÃO
0		<b>PROFISSÕES DAS FORÇAS ARMADAS</b>
	01	Oficiais das Forças Armadas
	02	Sargentos das Forças Armadas
	03	Outro Pessoal das Forças Armadas
1		<b>REPRESENTANTES DO PODER LEGISLATIVO E DE ÓRGÃOS EXECUTIVOS, DIRIGENTES, DIRECTORES E GESTORES EXECUTIVOS</b>
	11	Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes superiores da Administração Pública, de organizações especializadas, directores e gestores de empresas
	12	Directores de serviços administrativos e comerciais
	13	Directores de produção e de serviços especializados
	14	Directores de hotelaria, restauração, comércio e de outros serviços
2		<b>ESPECIALISTAS DAS ACTIVIDADES INTELLECTUAIS E CIENTÍFICAS</b>
	21	Especialistas das ciências físicas, matemáticas, engenharias e técnicas afins
	22	Profissionais de saúde
	23	Professores
	24	Especialistas em finanças, contabilidade, organização administrativa, relações públicas e comerciais
	25	Especialistas em tecnologias de informação e comunicação (TIC)
	26	Especialistas em assuntos jurídicos, sociais, artísticos e culturais

## 2 Especialistas das actividades intelectuais e científicas

Compreende as tarefas e funções das profissões intelectuais e científicas, com particular incidência nos domínios da investigação, desenvolvimento e aplicação do conhecimento humano (ciências físicas, naturais, sociais e humanas).

## 24 Especialistas em finanças, contabilidade, organização administrativa, relações públicas e comerciais

Compreende as tarefas e funções dos especialistas em finanças e contabilidade, em organização administrativa, em vendas, marketing e relações públicas.

## 241 Especialistas em finanças e contabilidade

Compreende as tarefas e funções do contabilista, revisor oficial de contas, consultor financeiro, de investimentos e analista financeiro, com especial incidência na preparação e organização de demonstrações financeiras e preparação de relatórios de actividade, aconselhamento financeiro a pessoas individuais ou empresas.

## 2411 Contabilista, auditor, revisor oficial de contas e similares

### 2411.0

Compreende as tarefas e funções do contabilista, auditor, revisor de contas e similares que consistem, particularmente, em:

- Planear, organizar e supervisionar sistemas de informação contabilística
- Analisar registos contabilísticos e assegurar a sua consistência com as normas contabilísticas
- Aconselhar, planear e implementar políticas e sistemas contabilísticos, orçamentais e de controlo
- Preparar demonstrações financeiras, declarações fiscais, dar aconselhamento fiscal e apoiar reclamações junto das entidades fiscais
- Preparar relatórios de planeamento e orçamento
- Proceder a inquéritos financeiros nos casos de suspeita ou eventual fraude, falência ou insolvência
- Proceder a auditorias das demonstrações financeiras, contas, documentos e registos contabilísticos, em empresas e na Administração Pública
- Certificar as declarações financeiras
- Aconselhar sobre matérias financeiras relacionadas com rendimento, accionistas, credores e venda de novos produtos

- Desenvolver e controlar sistemas que permitam determinar o custo unitário de produtos e serviços

*Inclui, nomeadamente, técnico oficial de contas e administrador de insolvências.*

#### Não inclui:

- Director financeiro (1211.0)
- Guarda-livros (3313.2)
- Técnico administrativo de contabilidade (3313.2)

## ANEXO D – DESCRITIVO DAS COMPETÊNCIAS DO *ADMINISTRATIVE SERVICE* *MANAGER* (MODELO O\*NET)

Fonte: Disponível em <http://www.onetonline.org>, consultado no dia 05 de Julho de 2012, às 11h50m.

### Details Report for:

#### 11-3011.00 - Administrative Services Managers

Plan, direct, or coordinate one or more administrative services of an organization, such as records and information management, mail distribution, facilities planning and maintenance, custodial operations, and other office support services.

**Sample of reported job titles:** Office Manager, Administrative Assistant, Administrative Coordinator, Administrative Officer, Administrative Manager, Administrative Specialist, Administrator, Business Administrator, Business Manager, Director of Operations

#### Tasks [Save Table \(XLS/CSV\)](#)

	Importance	Category	Task
68		Core	Direct or coordinate the supportive services department of a business, agency, or organization.
65		Core	Prepare and review operational reports and schedules to ensure accuracy and efficiency.
64		Core	Set goals and deadlines for the department.
57		Core	Acquire, distribute and store supplies.
53		Core	Analyze internal processes and recommend and implement procedural or policy changes to improve operations, such as supply changes or the disposal of records.

#### Tools & Technology [Save Table \(XLS/CSV\)](#)

Tools used in this occupation:

**Calculators or accessories** — 10-key calculators

**Desktop computers**

**Facsimile machines** — Fax machines

**Mobile phones**

**Notebook computers** — Laptop computers

**Personal computers**

**Personal digital assistant PDAs or organizers** — Personal digital assistants PDA

**Photocopiers** — Photocopying equipment

**Scanners**

**Special purpose telephones** — Multi-line telephone systems

Technology used in this occupation:

**Accounting software** — Intuit QuickBooks software; Sage Peachtree software; Sage Timberline Office software

**Desktop publishing software** — Adobe Systems Adobe PageMaker; Microsoft Publisher

**Document management software** — Adobe Systems Adobe Acrobat software

**Electronic mail software** — Email software; IBM Lotus Notes; Microsoft Outlook; Novell GroupWise

**Enterprise resource planning ERP software** — Microsoft Dynamics GP; Oracle PeopleSoft; Sage MAS 200 ERP

**Internet browser software** — Microsoft Internet Explorer ; Web browser software

**Medical software** — PracticeWorks Systems Kodak WINOMS CS

**Office suite software** — Microsoft Office software

**Operating system software** — Microsoft Windows XP

**Spreadsheet software** — Microsoft Excel

## Knowledge [Save Table \(XLS/CSV\)](#)

Importance	Knowledge
81	<b>Clerical</b> — Knowledge of administrative and clerical procedures and systems such as word processing, managing files and records, stenography and transcription, designing forms, and other office procedures and terminology.
79	<b>Customer and Personal Service</b> — Knowledge of principles and processes for providing customer and personal services. This includes customer needs assessment, meeting quality standards for services, and evaluation of customer satisfaction.
78	<b>English Language</b> — Knowledge of the structure and content of the English language including the meaning and spelling of words, rules of composition, and grammar.
72	<b>Administration and Management</b> — Knowledge of business and management principles involved in strategic planning, resource allocation, human resources modeling, leadership technique, production methods, and coordination of people and resources.
65	<b>Personnel and Human Resources</b> — Knowledge of principles and procedures for personnel recruitment, selection, training, compensation and benefits, labor relations and negotiation, and personnel information systems.
64	<b>Computers and Electronics</b> — Knowledge of circuit boards, processors, chips, electronic equipment, and computer hardware and software, including applications and programming.
64	<b>Economics and Accounting</b> — Knowledge of economic and accounting principles and practices, the financial markets, banking and the analysis and reporting of financial data.
61	<b>Mathematics</b> — Knowledge of arithmetic, algebra, geometry, calculus, statistics, and their applications.

## Skills [Save Table \(XLS/CSV\)](#)

Importance	Skill
75	<b>Speaking</b> — Talking to others to convey information effectively.
72	<b>Active Listening</b> — Giving full attention to what other people are saying, taking time to understand the points being made, asking questions as appropriate, and not interrupting at inappropriate times.
69	<b>Coordination</b> — Adjusting actions in relation to others' actions.
66	<b>Reading Comprehension</b> — Understanding written sentences and paragraphs in work related documents.
66	<b>Time Management</b> — Managing one's own time and the time of others.
66	<b>Writing</b> — Communicating effectively in writing as appropriate for the needs of the audience.
63	<b>Critical Thinking</b> — Using logic and reasoning to identify the strengths and weaknesses of alternative solutions, conclusions or approaches to problems.
63	<b>Negotiation</b> — Bringing others together and trying to reconcile differences.
60	<b>Judgment and Decision Making</b> — Considering the relative costs and benefits of potential actions to choose the most appropriate one.
60	<b>Management of Personnel Resources</b> — Motivating, developing, and directing people as they work, identifying the best people for the job.
60	<b>Social Perceptiveness</b> — Being aware of others' reactions and understanding why they react as they do.
56	<b>Monitoring</b> — Monitoring/Assessing performance of yourself, other individuals, or organizations to make improvements or take corrective action.
56	<b>Service Orientation</b> — Actively looking for ways to help people.
53	<b>Active Learning</b> — Understanding the implications of new information for both current and future problem-solving and decision-making.

## Abilities [Save Table \(XLS/CSV\)](#)

Importance	Ability
75	<b>Oral Comprehension</b> — The ability to listen to and understand information and ideas presented through spoken words and sentences.
75	<b>Oral Expression</b> — The ability to communicate information and ideas in speaking so others will understand.
75	<b>Written Comprehension</b> — The ability to read and understand information and ideas presented in writing.
75	<b>Written Expression</b> — The ability to communicate information and ideas in writing so others will understand.
66	<b>Problem Sensitivity</b> — The ability to tell when something is wrong or is likely to go wrong. It does not involve solving the problem, only recognizing there is a problem.
63	<b>Deductive Reasoning</b> — The ability to apply general rules to specific problems to produce answers that make sense.
63	<b>Inductive Reasoning</b> — The ability to combine pieces of information to form general rules or conclusions (includes finding a relationship among seemingly unrelated events).
63	<b>Near Vision</b> — The ability to see details at close range (within a few feet of the observer).
63	<b>Speech Clarity</b> — The ability to speak clearly so others can understand you.
63	<b>Speech Recognition</b> — The ability to identify and understand the speech of another person.
56	<b>Information Ordering</b> — The ability to arrange things or actions in a certain order or pattern according to a specific rule or set of rules (e.g., patterns of numbers, letters, words, pictures, mathematical operations).
53	<b>Category Flexibility</b> — The ability to generate or use different sets of rules for combining or grouping things in different ways.

## Work Activities [Save Table \(XLS/CSV\)](#)

Importance	Work Activity
88	<b>Communicating with Supervisors, Peers, or Subordinates</b> — Providing information to supervisors, co-workers, and subordinates by telephone, in written form, e-mail, or in person. <ul style="list-style-type: none"> <li>conduct or attend staff meetings</li> <li>consult with managerial or supervisory personnel</li> </ul>
83	<b>Getting Information</b> — Observing, receiving, and otherwise obtaining information from all relevant sources.
83	<b>Interacting With Computers</b> — Using computers and computer systems (including hardware and software) to program, write software, set up functions, enter data, or process information.
81	<b>Performing Administrative Activities</b> — Performing day-to-day administrative tasks such as maintaining information files and processing paperwork. <ul style="list-style-type: none"> <li>maintain administrative services procedures manual</li> <li>maintain records, reports, or files</li> <li>prepare financial reports</li> <li>prepare rental or lease agreement</li> <li>prepare reports</li> <li>prepare reports of property or facility status</li> <li>prepare safety reports</li> <li>write administrative procedures services manual</li> </ul>
79	<b>Making Decisions and Solving Problems</b> — Analyzing information and evaluating results to choose the best solution and solve problems. <ul style="list-style-type: none"> <li>determine policies related to administration, standards, or facility maintenance</li> </ul>
78	<b>Organizing, Planning, and Prioritizing Work</b> — Developing specific goals and plans to prioritize, organize, and accomplish your work. <ul style="list-style-type: none"> <li>modify work procedures or processes to meet deadlines</li> </ul>
77	<b>Communicating with Persons Outside Organization</b> — Communicating with people outside the organization, representing the organization to customers, the public, government, and other external sources. This information can be exchanged in

## Work Context [Save Table \(XLS/CSV\)](#)

Context	Work Context
100	<b>Telephone</b> — How often do you have telephone conversations in this job?
99	<b>Face-to-Face Discussions</b> — How often do you have to have face-to-face discussions with individuals or teams in this job?
96	<b>Electronic Mail</b> — How often do you use electronic mail in this job?
90	<b>Contact With Others</b> — How much does this job require the worker to be in contact with others (face-to-face, by telephone, or otherwise) in order to perform it?
89	<b>Structured versus Unstructured Work</b> — To what extent is this job structured for the worker, rather than allowing the worker to determine tasks, priorities, and goals?
86	<b>Freedom to Make Decisions</b> — How much decision making freedom, without supervision, does the job offer?
86	<b>Indoors, Environmentally Controlled</b> — How often does this job require working indoors in environmentally controlled conditions?
83	<b>Letters and Memos</b> — How often does the job require written letters and memos?
83	<b>Work With Work Group or Team</b> — How important is it to work with others in a group or team in this job?
82	<b>Frequency of Decision Making</b> — How frequently is the worker required to make decisions that affect other people, the financial resources, and/or the image and reputation of the organization?
76	<b>Impact of Decisions on Co-workers or Company Results</b> — How do the decisions an employee makes impact the results of co-workers, clients or the company?
76	<b>Importance of Being Exact or Accurate</b> — How important is being very exact or highly accurate in performing this job?
76	<b>Time Pressure</b> — How often does this job require the worker to meet strict deadlines?
75	<b>Spend Time Sitting</b> — How much does this job require sitting?
74	<b>Deal With External Customers</b> — How important is it to work with external customers or the public in this job?

## ANEXO E – ESCALAS UTILIZADAS NO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Medida	Escalas utilizadas	Domínios de competências que utilizam a escala
Frequência		Habilidades, Aptidões, Atividades de trabalho, Estilos de trabalho, Conhecimento
Importância		Habilidades, Aptidões, Atividades de trabalho, Estilos de trabalho, Conhecimento, Contexto do trabalho
Responsabilidade		Contexto do trabalho
Tempo		Contexto do trabalho
Seriedade de erro		Contexto do trabalho
Consequências das decisões		Contexto do trabalho
Liberdade		Contexto do trabalho
Regularidade do horário		Contexto do trabalho
Horas de trabalho		Contexto do trabalho
Contacto com pessoas		Contexto do trabalho
Frequência a nível do contexto do trabalho		Contexto do trabalho

## ANEXO F – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

### 1. Educação e a Formação

Nestas questões procura-se saber a educação e a experiência necessária para desempenhar as suas funções.

1. Qual o GRAU ACADÉMICO necessário (mínimo) para desempenhar as suas funções?

- ☐ Licenciatura      ☐ Mestrado      ☐ Doutoramento

2. Que EXPERIÊNCIA DE TRABALHO é necessário ter para desempenhar as suas funções?

- ☐ Nenhuma  
☐ Até 1 mês inclusive  
☐ Mais de 1 mês, e até 3 meses inclusive  
☐ Mais de 3 meses, e até 6 meses inclusive  
☐ Mais de 6 meses, e até 1 ano inclusive  
☐ Mais de 1 ano, e até 2 anos inclusive  
☐ Mais de 2 anos, e até 4 anos inclusive

3. Que grau de ON-THE-JOB TRAINING é necessário ter para desempenhar as suas funções?

- ☐ Nenhuma ou curta demonstração  
☐ Demonstração para além de curta, até 1 mês inclusive  
☐ Mais de 1 mês, e até 3 meses inclusive  
☐ Mais de 3 meses, e até 6 meses inclusive  
☐ Mais de 6 meses, e até 1 ano inclusive  
☐ Mais de 1 ano, e até 2 anos inclusive  
☐ Mais de 2 anos, e até 4 anos inclusive



## 2. Background - Informação sobre si

As suas respostas ajudarão a saber se esta investigação inclui oficiais com diferentes graus de experiência e de antecedentes académicos (backgrounds).

1. Qual é o seu cargo/função e posto? (Por favor escreva)
2. Qual é a sua unidade e em que área desempenha funções? (Por favor escreva)
3. Em que ano nasceu? (Por favor escreva)
4. Há quanto tempo desempenha essas funções?
  - ☐ No mínimo há 3 anos, mas menos de 6 anos
  - ☐ No mínimo há 1 ano, mas menos de 3 anos
  - ☐ No mínimo há 3 meses, mas menos de 12 meses
  - ☐ No mínimo há 1 mês, mas menos de 3 meses
  - ☐ Menos de 1 mês
5. Qual é o seu género?
  - ☐ Feminino
  - ☐ Masculino
6. Indique o mais alto grau de formação académica que já completou.
  - ☐ Licenciatura
  - ☐ Mestrado
  - ☐ Doutoramento

## 3. Conhecimento

Áreas de conhecimento são uma série de fatos e princípios necessários para lidar com os problemas e assuntos próprios de um trabalho.

- 1-A. Qual é a importância do conhecimento em ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO no desempenho da sua função?
- 1-B. Com que frequência é necessário o conhecimento em ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO no desempenho do seu trabalho?
- 2-A. Qual é a importância do conhecimento em SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS no desempenho da sua função?
- 2-B. Com que frequência é necessário o conhecimento em SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS para o desempenho do seu trabalho?
- 3-A. Qual é a importância do conhecimento em ECONOMIA E CONTABILIDADE no desempenho da sua função?

3-B. Com que frequência é necessário o conhecimento em ECONOMIA E CONTABILIDADE para o desempenho do seu trabalho?

4-A. Qual é a importância do conhecimento em RECURSOS HUMANOS E PESSOAL no desempenho da sua função?

4-B. Com que frequência é necessário o conhecimento em RECURSOS HUMANOS E PESSOAL para o desempenho do seu trabalho?

5-A. Qual é a importância do conhecimento em EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO no desempenho da sua função?

5-B. Com que frequência é necessário o conhecimento em EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO para o desempenho do seu trabalho?

6-A. Qual é a importância do conhecimento de um IDIOMA ESTRANGEIRO no desempenho da sua função?

6-B. Com que frequência é necessário o conhecimento de um IDIOMA ESTRANGEIRO para o desempenho do seu trabalho?

7-A. Qual é a importância do conhecimento sobre LEIS E GOVERNO no desempenho da sua função?

7-B. Com que frequência é necessário o conhecimento sobre LEIS E GOVERNO no desempenho do seu trabalho?

#### **4. Habilidades (skills)**

Uma habilidade é uma capacidade de desenvolver uma tarefa apropriadamente. A habilidade normalmente desenvolve-se através da formação ou experiência de um indivíduo. A habilidade pode ser utilizada para realizar o trabalho em diferentes funções ou pode ser usada para aprender.

1-A. Qual é a importância da COMPREENSÃO DE LEITURA no desempenho do seu trabalho?

1-B. Com que frequência é necessária a COMPREENSÃO DE LEITURA no desempenho do seu trabalho?

2-A. Qual é a importância da ESCUTA ATIVA no desempenho do seu trabalho?

2-B. Com que frequência é necessária a ESCUTA ATIVA no desempenho do seu trabalho?

3-A. Qual é a importância da ESCRITA no desempenho do seu trabalho?

3-B. Com que frequência é necessária a ESCRITA no desempenho do seu trabalho?

- 4-A. Qual é a importância da COMUNICAÇÃO ORAL no desempenho do seu trabalho?
- 4-B. Com que frequência é necessária a COMUNICAÇÃO ORAL no desempenho do seu trabalho?
- 5-A. Qual é a importância da PENSAMENTO CRÍTICO no desempenho do seu trabalho?
- 5-B. Com que frequência é necessária a PENSAMENTO CRÍTICO no desempenho do seu trabalho?
- 6-A. Qual é a importância da APRENDIZAGEM CONTÍNUA no desempenho do seu trabalho?
- 6-B. Com que frequência é necessária a APRENDIZAGEM CONTÍNUA no desempenho do seu trabalho?
- 7-A. Qual é a importância da SUPERVISÃO no desempenho do seu trabalho?
- 7-B. Com que frequência é necessária SUPERVISÃO no desempenho do seu trabalho?
- 8-A. Qual é a importância da COORDENAÇÃO no desempenho do seu trabalho?
- 8-B. Com que frequência é necessária COORDENAÇÃO no desempenho do seu trabalho?
- 9-A. Qual é a importância da PERSUASÃO no desempenho do seu trabalho?
- 9-B. Com que frequência é necessária a PERSUASÃO no desempenho do seu trabalho?
- 10-A. Qual é a importância da NEGOCIAÇÃO no desempenho do seu trabalho?
- 10-B. Com que frequência é necessária a NEGOCIAÇÃO no desempenho do seu trabalho?
- 11-A. Qual é a importância da COMPREENSÃO DE LEITURA no desempenho do seu trabalho?
- 11-B. Com que frequência é necessária a COMPREENSÃO DE LEITURA no desempenho do seu trabalho?
- 12-A. Qual é a importância da INSTRUÇÃO no desempenho do seu trabalho?
- 12-B. Com que frequência é necessária a INSTRUÇÃO no desempenho do seu trabalho?
- 13-A. Qual é a importância da RESOLVER IMPREVISTOS no desempenho do seu trabalho?
- 13-B. Com que frequência é necessária a RESOLVER IMPREVISTOS no desempenho do seu trabalho?
- 14-A. Qual é a importância da JULGAMENTO E DECISÃO no desempenho do seu trabalho?
- 14-B. Com que frequência é necessária a JULGAMENTO E DECISÃO no desempenho do seu trabalho?
- 15-A. Qual é a importância da GESTÃO DE TEMPO no desempenho do seu trabalho?

15-B. Com que frequência é necessária a GESTÃO DE TEMPO no desempenho do seu trabalho?

16-A. Qual é a importância da ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS no desempenho do seu trabalho?

16-B. Com que frequência é necessária a ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS no desempenho do seu trabalho?

17-A. Qual é a importância da ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS no desempenho do seu trabalho?

17-B. Com que frequência é necessária a ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS no desempenho do seu trabalho?

## **5. Aptidões (abilities)**

Uma aptidão é um talento duradouro que pode ajudar uma pessoa a desempenhar uma função.

1-A. Qual é a importância da COMPREENSÃO ORAL no desempenho do seu trabalho?

1-B. Com que frequência é necessária a COMPREENSÃO ORAL no desempenho do seu trabalho?

2-A. Qual é a importância da COMPREENSÃO ESCRITA no desempenho do seu trabalho?

2-B. Com que frequência é necessária a COMPREENSÃO ESCRITA no desempenho do seu trabalho?

3-A. Qual é a importância da EXPRESSÃO ORAL no desempenho do seu trabalho?

3-B. Com que frequência é necessária a EXPRESSÃO ORAL no desempenho do seu trabalho?

4-A. Qual é a importância da EXPRESSÃO ESCRITA no desempenho do seu trabalho?

4-B. Com que frequência é necessária a EXPRESSÃO ESCRITA no desempenho do seu trabalho?

5-A. Qual é a importância da FLUÊNCIA DE IDEIAS no desempenho do seu trabalho?

5-B. Com que frequência é necessária a FLUÊNCIA DE IDEIAS no desempenho do seu trabalho?

6-A. Qual é a importância da SENSIBILIDADE PARA OS PROBLEMAS no desempenho do seu trabalho?

6-B. Com que frequência é necessária a SENSIBILIDADE PARA OS PROBLEMAS no desempenho do seu trabalho?

7-A. Qual é a importância do RACIOCÍNIO DEDUTIVO no desempenho do seu trabalho?

7-B. Com que frequência é necessário o RACIOCÍNIO DEDUTIVO no desempenho do seu trabalho?

8-A. Qual é a importância do RACIOCÍNIO INDUTIVO no desempenho do seu trabalho?

8-B. Com que frequência é necessário o RACIOCÍNIO INDUTIVO no desempenho do seu trabalho?

9-A. Qual é a importância da MEMORIZAÇÃO no desempenho do seu trabalho?

9-B. Com que frequência é necessária a MEMORIZAÇÃO no desempenho do seu trabalho?

10-A. Qual é a importância da ATENÇÃO SELETIVA no desempenho do seu trabalho?

10-B. Com que frequência é necessária a ATENÇÃO SELETIVA no desempenho do seu trabalho?

11-A. Qual é a importância da RESISTÊNCIA no desempenho do seu trabalho?

11-B. Com que frequência é necessária a RESISTÊNCIA no desempenho do seu trabalho?

12-A. Qual é a importância da VISÃO PRÓXIMA no desempenho do seu trabalho?

12-B. Com que frequência é necessária a VISÃO PRÓXIMA no desempenho do seu trabalho?

13-A. Qual é a importância da CLAREZA DO DISCURSO no desempenho do seu trabalho?

13-B. Com que frequência é necessária a CLAREZA DO DISCURSO no desempenho do seu trabalho?

## **6. Atividades de trabalho**

Uma atividade de trabalho consiste de uma série de ações similares que são desempenhadas em diferentes trabalhos/cargos.

1-A. Qual é a importância de OBTER INFORMAÇÃO no desempenho do seu trabalho?

1-B. Com que frequência é necessário OBTER INFORMAÇÃO no desempenho do seu trabalho?

2-A. Qual é a importância de AVALIAR A INFORMAÇÃO PARA DETERMINAR A SUA CONFORMIDADE COM AS NORMAS no desempenho do seu trabalho?

- 2-B. Com que frequência é necessário AVALIAR A INFORMAÇÃO PARA DETERMINAR A SUA CONFORMIDADE COM AS NORMAS no desempenho do seu trabalho?
- 3-A. Qual é a importância de TOMAR DECISÕES E SOLUCIONAR PROBLEMAS no desempenho do seu trabalho?
- 3-B. Com que frequência é necessário TOMAR DECISÕES E SOLUCIONAR PROBLEMAS no desempenho do seu trabalho?
- 4-A. Qual é a importância de FIXAR O HORÁRIO DE TRABALHO E ATIVIDADES no desempenho do seu trabalho?
- 4-B. Com que frequência é necessário FIXAR O HORÁRIO DE TRABALHO E ATIVIDADES no desempenho do seu trabalho?
- 5-A. Qual é a importância de ORGANIZAR, PLANEAR E PRIORIZAR O TRABALHO no desempenho do seu trabalho?
- 5-B. Com que frequência é necessário ORGANIZAR, PLANEAR E PRIORIZAR O TRABALHO no desempenho do seu trabalho?
- 6-A. Qual é a importância de TRABALHAR COM COMPUTADORES no desempenho do seu trabalho?
- 6-B. Com que frequência é necessário TRABALHAR COM COMPUTADORES no desempenho do seu trabalho?
- 7-A. Qual é a importância de DOCUMENTAR OU REGISTAR INFORMAÇÃO no desempenho do seu trabalho?
- 7-B. Com que frequência é necessário DOCUMENTAR OU REGISTAR INFORMAÇÃO no desempenho do seu trabalho?
- 8-A. Qual é a importância de COMUNICAR COM SUPERVISORES, PARES OU SUBORDINADOS no desempenho do seu trabalho?
- 8-B. Com que frequência é necessário COMUNICAR COM SUPERVISORES, PARES OU SUBORDINADOS no desempenho do seu trabalho?
- 9-A. Qual é a importância de COMUNICAR COM PESSOAS FORA DA ORGANIZAÇÃO no desempenho do seu trabalho?
- 9-B. Com que frequência é necessário COMUNICAR COM PESSOAS FORA DA ORGANIZAÇÃO no desempenho do seu trabalho?
- 10-A. Qual é a importância de ESTABELECEER E MANTER RELAÇÕES INTERPESSOAIS no desempenho do seu trabalho?

10-B. Com que frequência é necessário ESTABELECE E MANTER RELAÇÕES INTERPESSOAIS no desempenho do seu trabalho?

11-A. Qual é a importância de CAPACITAR E ENSINAR OS OUTROS no desempenho do seu trabalho?

11-B. Com que frequência é necessário CAPACITAR E ENSINAR OS OUTROS no desempenho do seu trabalho?

12-A. Qual é a importância de GUIAR, DIRIGIR, E MOTIVAR OS SUBORDINADOS no desempenho do seu trabalho?

12-B. Com que frequência é necessário GUIAR, DIRIGIR, E MOTIVAR OS SUBORDINADOS no desempenho do seu trabalho?

13-A. Qual é a importância de PROVIDENCIAR CONSELHOS E ASSESSORIA A OUTROS no desempenho do seu trabalho?

13-B. Com que frequência é necessário PROVIDENCIAR CONSELHOS E ASSESSORIA A OUTROS no desempenho do seu trabalho?

14-A. Qual é a importância de SUPERVISAR E CONTROLAR OS RECURSOS no desempenho do seu trabalho?

14-B. Com que frequência é necessário SUPERVISAR E CONTROLAR OS RECURSOS no desempenho do seu trabalho?

## **7. Estilos de trabalho**

Um estilo de trabalho é uma característica pessoal que pode influenciar a maneira que uma pessoa realiza o seu trabalho.

1-A. Qual a importância do OBJETIVO/ESFORÇO no desempenho da sua função atual?

1-B. Com que frequência o OBJETIVO/ESFORÇO é exigido no desempenho da sua função atual?

2-A. Qual a importância da PERSEVERANÇA no desempenho da sua função atual?

2-B. Com que frequência a PERSEVERANÇA é exigida no desempenho da sua função atual?

3-A. Qual a importância da INICIATIVA no desempenho da sua função atual?

3-B. Com que frequência a INICIATIVA é exigido no desempenho da sua função atual?

4-A. Qual a importância da LIDERANÇA no desempenho da sua função atual?

4-B. Com que frequência a LIDERANÇA é exigida no desempenho da sua função atual?

5-A. Qual a importância da COOPERAÇÃO no desempenho da sua função atual?

- 5-B. Com que frequência a COOPERAÇÃO é exigida no desempenho da sua função atual?
- 6-A. Qual a importância do ZELO PELOS OUTROS no desempenho da sua função atual?
- 6-B. Com que frequência o ZELO PELOS OUTROS é exigido no desempenho da sua função atual?
- 7-A. Qual a importância do AUTOCONTROLE no desempenho da sua função atual?
- 7-B. Com que frequência o AUTOCONTROLE é exigido no desempenho da sua função atual?
- 8-A. Qual a importância da RESISTÊNCIA AO STRESS no desempenho da sua função atual?
- 8-B. Com que frequência a RESISTÊNCIA AO STRESS é exigido no desempenho da sua função atual?
- 9-A. Qual a importância da ADAPTABILIDADE/FLEXIBILIDADE no desempenho da sua função atual?
- 9-B. Com que frequência a ADAPTABILIDADE/FLEXIBILIDADE é exigida no desempenho da sua função atual?
- 10-A. Qual a importância da FIABILIDADE no desempenho da sua função atual?
- 10-B. Com que frequência a FIABILIDADE é exigida no desempenho da sua função atual?
- 11-A. Qual a importância da ATENÇÃO AOS DETALHES no desempenho da sua função atual?
- 11-B. Com que frequência a ATENÇÃO AOS DETALHES é exigida no desempenho da sua função atual?
- 12-A. Qual a importância da INTEGRIDADE no desempenho da sua função atual?
- 12-B. Com que frequência a INTEGRIDADE é exigida no desempenho da sua função atual?
- 13-A. Qual a importância da INDEPENDÊNCIA no desempenho da sua função atual?
- 13-B. Com que frequência a INDEPENDÊNCIA é exigida no desempenho da sua função atual?
- 14-A. Qual a importância do PENSAMENTO ANALÍTICO no desempenho da sua função atual?
- 14-B. Com que frequência o PENSAMENTO ANALÍTICO é exigido no desempenho da sua função atual?



## 8. Contexto do trabalho

Estas questões referem-se ao ambiente de trabalho, aos perigos associados, ao ritmo e ao contacto com as pessoas.

1. No seu trabalho, com que frequência é necessário dialogar cara-a-cara com indivíduos ou com membros da sua equipa de trabalho?
2. No seu trabalho, com que FREQUÊNCIA é necessário falar em público?
3. No seu trabalho, com que FREQUÊNCIA é necessário ter conversações telefónicas?
4. No seu trabalho, com que FREQUÊNCIA é necessário o uso de email?
5. No seu trabalho, com que FREQUÊNCIA é necessário escrever cartas e memorandos?
6. No seu trabalho, que CONTACTO estabelece com outras pessoas?
7. Qual é a IMPORTÂNCIA de trabalhar com outras pessoas para realizar o seu trabalho?
8. Qual é a sua responsabilidade pelos resultados e pelas consequências do trabalho de outros trabalhadores no seu trabalho?
9. Com que FREQUÊNCIA tem que lidar com indivíduos desagradáveis, zangados, ou descorteses no seu trabalho?
10. Com que FREQUÊNCIA o seu trabalho requer que esteja ao ar livre exposto a todos elementos de clima?
11. Quanto TEMPO passa sentado/a no seu trabalho atual?
12. Quanto TEMPO passa caminhando ou correndo no seu trabalho atual?
13. Quanto TEMPO passa a fazer movimentos repetitivos no seu trabalho atual?
14. Quão SÉRIO pode ser um erro cometido no seu trabalho?
15. No seu trabalho, que CONSEQUÊNCIAS, normalmente, tem as suas decisões sobre outras pessoas, imagem, ou a reputação dos recursos financeiros da organização?
16. No seu trabalho, que LIBERDADE tem para tomar decisões sem supervisão?
17. No seu trabalho, que LIBERDADE tem para determinar as tarefas, prioridades, e metas?
18. No seu trabalho, qual a IMPORTÂNCIA de se realizar atividades físicas que são repetitivas ou atividade mentais?
19. Com que FREQUÊNCIA o seu trabalho requer que cumpra prazos estritos?
20. Quão regular é o horário do seu trabalho?
21. Quantas HORAS TRABALHA numa semana típica do seu trabalho?